МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «СІДКОН»

КОНФЛІКТИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СИСТЕМНОГО ВИРІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

МОНОГРАФІЯ

Івано-Франківськ
Місто НВ
2025

УДК 341.1/.8 (0.064)
Д 56

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол №04/676 від 23 квітня 2025 року).

Рецензенти:

Гоян І. М. — доктор психологічних наук, доктор філософських наук, професор, професор кафедри соціальної психології Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Ємельянов В. М. — доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили *(м. Миколаїв)*.

Орлів М. С. — доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту піблічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шавченка.

Д 56 Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні: монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В, П. Петренка; упорядник В. І. Малімон; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2025. 520 с.

ISBN 978-617-843:5-24-0

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні засади системного вирішення конфліктів у публічному управління та подано практичні рекомендації щодо їх усунення в процесі здійснення влади, у тому числі і в умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період. Викладений у монографії матеріал вирізняється новим поглядом на проблематику вирішення конфліктів у публічному управлінні, заснованим на теоретичних та прикладних моделях.

Матеріали монографії стануть у нагоді науковцям, науково-педагогічним працівникам, здобувачам вищої освіти всіх рівнім галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування», державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, політичним діячам та представникам інститутутів громадянського суспільства.

УДК 341.1/.8 (0.064)

ISBN 978-617-843:5-24-0

© Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2025



ПОДЯЧНЕ СЛОВО

Ректорат Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу висловлює щиру подяку авторському колективові монографії «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні» на чолі з директором Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, доктором філософських наук, кандидатом наук з державного управління, професором, заслуженим працівником освіти України Дмитром Івановичем Дзвінчуком.

Щира вдячність науково-педагогічним працівникам кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ на чолі із завідувачем кафедри доктором наук з державного управління, кандидатом педагогічних наук, професором, заслуженим працівником освіти України Іваном Петровичем Лопушинським, залученим до написання монографії фахівцям з інших закладів вищої освіти України за глибокий аналіз теорії конфліктів, насамперед у галузі публічного управління, висвітлення практики їх запобігання та вирішення в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, висловлені корисні поради щодо організації такої роботи у владних структурах.

Щира подяка рецензентам монографічного дослідження Гояну Ігорю Миколайовичу — докторові психологічних наук,

доктору філософських наук, професорові, професору кафедри соціальної психології Карпатського національного університету імені Василя Стефаника; Ємельянову Володимирові Михайловичу — доктору наук з державного управління, професорові, заслуженому діячеві науки і техніки України, директорові Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили *(м. Миколаїв)*; Орлів Мар'яні Степанівні — докторові наук з державного управління, професору, завідувачеві кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка за глибокий і ретельний аналіз монографічного дослідження, висловлені корисні зауваження та побажання в контексті дальшого поліпшення наукових досліджень щодо системного вирішення конфліктів у публічному управлінні.

Ректор *д.т. н., професор*
Ігор ЧУДИК

ПЕРЕДМОВА

Проблема належного управління вирішенням конфліктів, що виникають між людьми, їхніми групами і різноманітними спільнотами, успішно вирішуються, удосконалюють і сприяють розвитку або, навпаки, уповільнюють, гальмують і навіть заперечують такий розвиток, а також поліпшують чи псують повсякденне життя людей, є предметом дослідження, пояснення і трактувань багатьох давніх і сучасних енциклопедій, наукових дисертацій і монографій, підручників і посібників, тлумачних словників і порадників. Належність усіх цих джерел до таких різних напрямів древньої й сучасної науки, як історія і географія, правознавство і юриспруденція, техніка і технології, економіка і соціологія, психологія, управління і розвиток тощо, дає всі підстави для твердження, що тільки наукою публічного управління, у якій у концентрованому вигляді об'єднуються більшість із названих вище сфер потреб і активності людей, усі ці складники можуть і повинні бути об'єднаними в єдине завдання забезпечення належного управління існуванням і функціонуванням будь-яких організованих спільнот людей з належним використанням феномена «конфлікт» як традиційного супутника процесів взаємодії людей у всіх без винятку сферах їх створення та функціонування.

Саме тому, обравши поняття «традиція» як першоджерело інформації про все те, що було створено й використано людиною пізніше, звернемося до Кембриджського словника, у якому слово «традиція» визначено як *«… переконання, принцип або спосіб дій, яких люди в певному суспільстві чи групі продовжували дотримуватися впродовж тривалого часу, або всі ці переконання тощо в певному суспільстві чи групі»*[1].

Тобто, саме традиції дозволяють фіксувати, зберігати, передавати і відтворювати множини інформації про характерні ознаки властивих певним людським спільнотам видам взаємодії їх членів, які існують у визначеному часово-культурному континуумі, цілком очевидно не оминаючи все, що стосується такого явища, як конфлікт.

Отже, сьогодні вже загальноприйнятним і добре усвідомленим є факт того, що впродовж історично визначеного часового континууму традиції формуються суспільством і для суспільства на основі здобутих досвіду, знань, уявлень, ідей, звичаїв, обрядів, правил, поглядів, переконань, сма-

[1] Tradition. Cambridge University Press & Assessment. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tradition.

ків, норм, цінностей, зразків дій, ритуалів і манер поведінки його членів. При цьому, тривалий процес передачі від одного покоління до іншого вірувань, звичаїв, обрядів, зразків культури поведінки, цінностей, переконань, естетичних та символічних стандартів, що спочатку є неписаними законами, з часом поступово призводить до їх визнання спільнотами людей як основних принципів, доктрин і законів, як способів та форм співжиття, що *«…регулюють приватну і публічну сфери суспільних відносин: найважливіші питання суспільного устрою, права і свободи громадян, структуру й організацію державної влади, закріплюють правове становище фізичних і юридичних осіб, відносини між ними»*[1].

Це, вочевидь, і робить традиції та закони найміцнішими первинними цеглинками формування соціальної поведінки людей у відносинах між окремими індивідами, їхніми групами і спільнотами найрізноманітніших категорій, об'єднуючи множину окремих людей та їхні груп в один народ, в одну націю, в одну державу, у якій люди живуть і діють відповідно до спільно набутих традицій, установлених законів і сформованої згоди всіх співгромадян дотримуватися єдиної системи цінностей. Системи публічного управління, що створюється, орієнтується і регулюється суспільством та його певними інституціями для збереження і спільного використання потрібних, добрих, правильних, корисних тощо традицій у стабільному і безконфліктному світі.

Проте, вся історія людства загалом, окремих народів, культур, релігій, держав, їх об'єднань і союзів, найрізноманітніших категорій і масштабів людських спільнот, починаючи від первісних племен та закінчуючи сучасними територіальними громадами і колективами підприємств, установ й організацій, наповнені усними і писемними легендами, міфами, історіями, переказами, розповідями, різноманітними мистецькими творами тощо, зміст яких засвідчує існування вічних і незнищувальних причин виникнення, існування й вирішення безлічі великих та малих, важливих і дріб'язкових, мирних і кривавих конфліктів.

Оскільки в цьому контексті, конфлікт — це *«…зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей, це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами в процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами»*[2], то вся історія існування люд-

[1] Закон (право). Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Закон_(право).

[1] Пірен М. І. Конфлікт. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба,

ства є нічим іншим, як ілюстрацією недотримання або порушення людьми ними ж усталених традицій та законів, у зв'язку з чим, на думку проф. **М. Пірен** *«Людство сприймає історію як безконечну низку конфліктів»*[1].

При цьому, конфлікти, як правило, виникають або внаслідок недотримання окремими членами суспільства і/або їх групами традицій, порушення законів, або наявності в певних частин суспільства інших поглядів на чинні традиції і закони, або браку усвідомленого їх розуміння і використання, або відчуття потреби чи нестримного бажання змінити їх.

У результаті цього в певної частини суспільства чи в межах окремих людських спільнот формуються відчуття доцільності і потреби змін як шляхом часткового поліпшення, оновлення, удосконалення наявних традицій і законів, так і розроблення та впровадження кардинально нових (інноваційних) традицій і законів, замість чинних застарілих, у результаті чого конфлікти виникають між традиційністю та інноваційністю, під якими проф. Т. Лозинська пропонує розуміти *«…протиріччя між прагненням забезпечити стабільність соціального життя і впорядкованість у державі шляхом відтворення відомих з минулого патернів взаємодії та іманентною здатністю соціальної системи змінювати параметри свого стану завдяки використанню несподіваних конфігурацій механізмів, ресурсів та технологій управління»*[2].

Однак, здійснення реальних змін параметрів стану будь-якої соціальної системи вимагає набагато більше, ніж використання *«…несподіваних конфігурацій механізмів, ресурсів та технологій управління»,* оскільки, як цілком обґрунтовано вважає академік НАН і НАПН України **В. Кремень,** будь-яка інновація це *«…— не тільки нововведення, але й здатність до нового мислення, до переосмислення наявних теорій, сталих істин, правил та норм поведінки в науці, освіті, виробництві, політиці, культурі тощо. Жодне нововведення не відбувається, якщо мислення саме не буде інноваційним»*[3].

А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: https://esu.com.ua/article-3235.

[2] Ibidem.

[3] Лозинська Т. М. Конфлікт традиційності та інноваційності в державотворенні: архетипний підхід. Публічне урядування. 2020. №1 (21). С. 151-162. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-151-162.

[4] Кремень В. Г. Інноваційність як вимога часу. Товариство «Знання» України. URL:https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu.

У цьому контексті спадає на думку відомий вислів **Ф. Ніцше** (Friedrich Nietzsche) «Змія, яка не може скинути свою шкуру, повинна померти. Так само й уми, які не можуть змінити свою думку, перестають бути розумом» *(The snake which cannot cast its skin has to die. As well the minds which are prevented from changing their opinions; they cease to be mind)*[1] або не менше відоме твердження **Дж. Б. Шоу** (George Bernard Shaw) «Прогрес є неможливим без змін, а ті, що не можуть змінити своє мислення, не можуть змінити нічого» *(Progress is impossible without change; and those who cannot change their minds cannot change anything)*[2].

Саме тому, цілком природньо констатувати, що головним джерелом конфліктів в історії людства постають якраз процеси мислення людей, їхніх груп і різноманітних спільнот з різними показниками культурного розвитку, з різноманіттям культурних традицій, соціальних, політичних та ідеологічних орієнтацій тощо. При цьому, феномен конфлікту постає потрібним рушієм постійного розвитку цих спільнот, а конфлікти є цілком природними і притаманними людським створінням та їх спільнотам. Проте, природність і корисність конфліктів у житті й розвитку суспільства гарантується тільки тоді, коли сторони, що конфліктують, оволодівають традиціями і досвідом, мистецтвом і технологіями мислення, заснованими на повазі до думок інших людей й уважному вислуховуванні опонентів, виявленні і врахуванні їхніх зауважень, позицій і пропозицій з наступним їх використанням для досягнення спільного блага сторін. За цих умов різноманіття знань, досвіду, ідей, пропозицій і напрямів мислення людей іде на користь їхнім спільнотам у найрізноманітніших випадках, уключаючи й їх відносини в конфліктних ситуаціях.

Належний приклад потрібного для розв'язання конфліктних ситуацій зразків поведінки й мислення продемонстрували автори книги «Мислення третього тисячоліття. Створення сенсу у світі абсурду» С. Перлмутер (Saul Perlmutter), Дж. Кемпбел (John Campbell) і Р. МакКоун (Robert MacCoun). В інтерв'ю редакторці офісу McKinsey в Нью-Йорку Стефані д'Арк Тейлор причину звернення до цієї тематики американський астрофізик, лавреат Нобелівської премії з фізики Сол Перлмуттер пояснив тим, що *«… найбільш драматичні наукові досягнення було зроблено*

[1] Friedrich Nietzsche. Quotes. Goodreads. URL: https://www.goodreads.com/author/quotes/1938.Friedrich_Nietzsche.

[2] George Bernard Shaw. Quotes. Goodreads. URL: https://www.goodreads.com/quotes/87185-progress-is-impossible-without-change-and-those-who-cannot-change.

людьми, які не погоджувались один з одним але працюючи разом відточували мислення один одного»[1].

Саме тому, авторським колективом пропонованої монографії подано термін «наукове мислення» як основу вдосконалення процесів групового мислення над спільним пошуком ліпших рішень в умовах існування розбіжностей у думках, позиціях і цілях спільноти та з обов'язковим урахуванням наявних інших поглядів, коли в процесі належним чином керованого конфлікту народжується інноваційні, нестандартні управлінські рішення, які б у разі відсутності інших думок просто не були б запропоновані.

Кожна із зібраних в цій монографії множини статей різних авторів і авторських колективів, їх висновки, рекомендації і поради покликані допомогти працівникам-практикам системи державного управління та місцевого самоврядування, здобувачам освітніх ступенів бакалавра, магістра і доктора філософії галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» у створенні в своїх колективах атмосфери такої співпраці, за якої всі учасники усвідомлюють можливість і навіть потребу виникнення незгод і конфліктів та добре знають, яким чином використати їх потенціал для прогресу, розвитку й спільної користі, а не для розборок, провалів завдань, пояснень невдач та пошуку винних.

Дмитро ДЗВІНЧУК, *доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України*
Юрій КОГУТ, *кандидат юридичних наук (спеціальність «Забезпечення державної безпеки України»), полковник, генеральний директор Консалтингової компанії «СІД-КОН»*
Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ, *доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України*
Віктор ПЕТРЕНКО, *доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки.*

[1] Robert MacCoun, Saul Perlmutter, Stephanie d'Arc Taylor. Author Talks: How scientific thinking can help us tackle our toughest societal problems. McKinsey & Company. May 29, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-how-scientific-thinking-can-help-us-tackle-our-toughest-societal-problems.

РОЗДІЛ 1

КОНФЛІКТИ В ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Конфлікт як поняття, процес, наука і практика

Сучасне суспільство функціонує в складних умовах соціально-економічної, політичної та правової динаміки, що сприяє виникненню багатьох конфліктних ситуацій. Публічне управління як система координації інтересів різних соціальних груп перебуває під постійним впливом протиріч, зумовлених нерівномірним розподілом ресурсів, різними ціннісними орієнтирами та інституційними обмеженнями. Наявність таких протиріч впливає на ефективність управлінських процесів, ухвалення рішень, а також на рівень довіри громадян до органів публічної влади.

Історично поняття *«конфлікт»* виникало в процесі еволюції людського мислення та соціальних відносин. На ранніх етапах становлення думки про конфлікти вагомими були ідеї мислителів Давнього Китаю. **Конфуцій** (551-479 до н. е.) визначав джерело конфліктів у соціальній нерівності, розмежовуючи суспільство на «шляхетних чоловіків» та простолюдинів. Він наголошував, що моральна культура, виховання і дотримання принципів справедливості є потрібними для зниження соціальної напруги. Його етичні принципи включали правило: *«Не роби іншим того, чого не бажаєш собі»*, що мало на меті сприяти гармонізації суспільних відносин. Китайський філософ **Лао-цзи** акцентував увагу на важливості уникнення агресії та надмірного протистояння як чинника гармонійного врегулювання конфліктів. Він стверджував: *«У битві перемагають ті, хто не любить війну. Головне полягає в тому, щоб підтримувати спокій. Мир цінніший за війну»*, наголошуючи на потребі збереження внутрішнього спокою для досягнення миру. Його філософія гармонії ґрунтувалася на взаємодії двох протилежних сил — інь і янь, що символізують темряву і світло, пасивність та активність. Ці сили, попри свою протилежність, взаємно доповнюють одна одну, утворюючи динамічний баланс, що забезпечує стабільність як у внутрішньому світі людини, так і в соціальних відносинах. **Лао-цзи** вважав, що гармонійне вирішення конфліктів можливе лише за умови взаємної поваги та готовності сторін до співіснування різних інтересів[1].

[1] Долинська Л. В. Психологія конфлікту: Навч. посіб. / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. Київ, 2010. С. 14.

Перші раціональні спроби осмислення природи конфлікту було здійснено у філософських концепціях стародавньої Греції. Одним із найвідоміших мислителів цього періоду, який надавав особливої уваги суперечностям та конфліктам, був **Геракліт Ефеський**. Він розглядав конфлікт як невід'ємну та універсальну властивість світу, що лежить в основі всіх процесів розвитку і змін. На його думку, природу всесвіту побудовано на принципі постійного протистояння та боротьби між протилежними силами. **Геракліт** стверджував: *«Війна — батько всіх речей, а мир — їх мати»*, наголошуючи, що гармонія в природі і суспільстві досягається не через відсутність суперечностей, а через їх взаємодію та динамічну рівновагу. Філософ уважав, що конфлікти мають конструктивну роль, оскільки саме через них можливі зміни й розвиток як у фізичному світі, так і в соціальних системах. Наприклад, боротьба між різними елементами в природі, за Гераклітом, створює нові явища, а соціальні конфлікти сприяють оновленню суспільних норм і структур. Він наголошував, що згода й протиріччя є двома аспектами єдиної гармонійної системи: *«Усе суще складено в гармонію через протизверненість»*[1].

Ідеї Геракліта мали значний вплив на дальший розвиток філософської думки про природу конфліктів. Вони стали основою для діалектичних концепцій, що розглядали суперечності як рушійну силу розвитку. Його погляди також актуальні в сучасному розумінні соціальних конфліктів, де боротьба між різними інтересами та цінностями розглядається як важливий механізм змін та адаптації суспільства до нових умов. Водночас, інші мислителі Давньої Греції, такі як **Платон** (427-347 до н. е.) і **Демокрит** (460-370 до н. е.), засуджували конфлікти, особливо у формі війн. **Платон** розглядав війну як найвищий прояв зла, а Демокрит наголошував на її руйнівних наслідках для всіх сторін конфлікту. **Демокрит** зазначав: *«Громадянська війна є лихо для обох сторін, що ворогують»*[2]. Їхні погляди сприяли формуванню уявлення про потребу соціальної гармонії як основи стабільного розвитку держави.

У середньовічній філософії конфлікт розглядався переважно в релігійному контексті. **Аврелій Августин** (354-430) уважав, що боротьба між добром і злом є частиною божественного задуму. Він описував людську

---

[1] Осьова паралель: Геракліт та Лао-Цзи. Пломінь. URL: https://plomin.club/heraclitus-and-lao-tzu/.

[2] Ситник Г. П. Філософія війни та миру : курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. С. 15.

історію як битву двох царств — Божого і земного[1]. **Фома Аквінський** (1225-1274) наголошував на важливості примирення духовної і світської влади для забезпечення суспільної злагоди[2]. Його ідеї мали значний вплив на дальший розвиток поглядів на конфлікт у контексті соціальної етики та права.

В епоху Відродження мислителі почали секуляризувати конфліктологічні ідеї, акцентуючи увагу на раціональних методах вирішення конфліктів. **Ніколо Макіавеллі** (1469-1527) у своїх працях наголошував на потребі політичного маневрування для підтримання порядку в державі. Він уважав, що конфлікти можуть бути корисними, якщо правитель уміло їх використовує для зміцнення влади[3].

У Новий час конфлікт розглядався крізь призму природних прав людини та суспільного договору. **Т. Гоббс** (1588-1679) стверджував, що природний стан суспільства характеризується постійною боротьбою за виживання, яку можна приборкати лише за допомогою сильної державної влади[4]. **Жан-Жак Руссо** (1712-1778) розглядав конфлікти як наслідок соціальної нерівності та наголошував на потребі створення справедливих суспільних інституцій для їх подолання[5].

У першій половині XIX століття поняття конфлікту отримало новий імпульс у працях **І. Канта** (1724-1804) та **Г. Гегеля** (1770-1831). Кант у праці «Про вічний мир» пропонував створення міжнародного правового порядку для запобігання війн[6,7]. Гегель, своєю чергою, розглядав конфлікт як по-

---

[1] Августин Блаженний. Творіння / під. ред. Філарета (Денисенка). Київ: Вид. відділ УПЦ КП, 2015. 756 с.

[2] Лямець А., Якубова Т. Матеріали про Фому Аквінського у польськомовному та франкомовному фондах відділу бібліотечних зібрань та історичних колекцій. Мультиверсум. 2015. №7. С. 145-146.

[3] Горлач М. І., Кремень В. Г. Політологія: наука про політику : підручник. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 840 с.

[4] Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 159 с.

[5] Безродний Є. Ф., Уткін О. І. Історія політичних вчень: Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. С. 76.

[6] Kant I. Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf. Kant I. Werke in zwölf Bänden, Band 11, Herausgeber Wilhelm Weischedel. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1977. P. 195-251.

[7] Денисенко Н., Щириця Т. Актуалізація концепції вічного миру в контексті цивілізаційного розвитку людства за умов війни. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2022. №24. С. 30-40.

трібний елемент діалектичного розвитку суспільства, що стимулює його поступ[1].

Друга половина XIX — початок XX століття стали періодом активного розвитку соціологічної теорії конфлікту. **К. Маркс** (1818-1883) і **Ф. Енгельс** (1820-1895) визначали класову боротьбу як основне джерело соціальних змін. **Г. Зіммель** (1858-1918) наголошував на значенні конфлікту як джерелі соціальної динаміки і виокремлював його роль у розвитку суспільних структур[2].

Варто відзначити, що нині серед дослідників немає єдності в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт — норма в соціальному житті. **В. Друзь** та **А. Бандурка** зазначають, що *«безконфліктне суспільство таке ж немислиме, як суха вода»* і наголошують, що конфлікти є джерелом розвитку та оновлення соціальних систем[3]. Водночас, інші автори, як **І. Ващенко** та **С. Пренко**, трактують конфлікт як небезпечну соціальну патологію, яку потрібно усувати задля досягнення гармонії в суспільстві[4].

Б. Хасан і **Дж. Тернер** наголошують, що конфлікт є характеристикою взаємодії, у якій не можуть співіснувати дії, які взаємно детермінують і замінюють одна одну. Вони виокремлюють значення актуалізації суперечностей у взаємодії, що потребують спеціальної організації для врегулювання[5].

Г. Ложкін та **Н. Пов'яксль** зазначають, що зіткнення різноспрямованих сил, таких як цінності, інтереси, позиції, не завжди має антагоністичний характер і може сприяти пошуку компромісів. Вони вважають, що різноспрямованість є ширшим поняттям, ніж протилежність, і може зменшувати рівень конфронтації[6].

В. Тимофієв розглядає конфлікт як процес розвитку відносин між суб'єктами соціальної взаємодії. Він наголошує на тому, що конфліктна

---

[1] Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 159 с.

[2] Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія. Харків : Ун-т внутрішніх справ, 1997. 196 с.

[3] Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.

[4] The structure of sociological theory: Turner, Jonathan. URL: https://archive.org/details/structureofsocio00turn.

[5] Там само.

[6] Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.

динаміка розвивається від конфронтації до комунікації та характеризується протилежно спрямованими мотивами й інтересами[1]. **М. Пірен** також запропонувала розширену класифікацію конфліктів за критеріями їх вирішення, природи виникнення, напрямків дії та ступеня прояву. Авторка наголошує, що конфлікт є складним соціальним явищем, яке проникає в усі сфери суспільного життя і є об'єктом міждисциплінарних досліджень[2].

Розглядаючи конфліктологію як наукову дисципліну, важливо відзначити її міждисциплінарний характер та еволюцію. Формування конфліктології відбувалося поступово на стику соціології, психології, політології, державного управління та права. Основне значення в процесі становлення цієї науки мали праці соціологів **Г. Зіммеля, Л. Козера** та **Р. Дарендорфа**, які вивчали конфлікт як механізм соціальних змін. Згідно з їхніми концепціями, конфлікти не лише дестабілізують соціальну структуру, а й виконують інтегративну функцію, стимулюючи перегляд застарілих соціальних норм і створення нових правил взаємодії[3].

З теоретичного погляду конфліктологія досліджує природу, типи та механізми конфліктів, а також їх вплив на розвиток суспільства. Особливого значення надається питанням соціальних протиріч, що лежать в основі конфліктів. Наприклад, концепція соціальної справедливості **Дж. Роулза**[4] наголошує на тому, що нерівний доступ до ресурсів та можливостей може бути джерелом соціальних конфліктів. Зокрема, вивчаються як об'єктивні причини конфліктів, пов'язані з нерівністю або обмеженням ресурсів, так і суб'єктивні чинники, що включають ціннісні розбіжності та емоційні реакції учасників.

Варто також додати, що в контексті психології конфліктологія отримала значний внесок через дослідження внутрішньоособистісних конфліктів і поведінкових стратегій. Дослідження **К. Левіна**, зокрема, визначають, що людина часто перебуває в стані конфлікту між власними бажаннями і соціальними обмеженнями, що формує різні типи поведінки в ситуаці-

---

[1] Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 205 с.

[2] Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. С. 42.

[3] Боднар В. Політичні конфлікти і кризи в суспільному житті. Політологія: підруч Київ, 2008. С. 202-224.

[4] Ідеї політичної справедливості Ф. Гайєка та Дж. Роулза. Західний науковий центр НАН України і МОН України. URL: https://znc.com.ua/ukr/publ/periodic/shpp/2005/1/p054.php.

ях конфліктної взаємодії[1]. Крім того, психологічний підхід спрямовано на вивчення комунікації як основного процесу, у якому зароджуються та вирішуються конфлікти.

З погляду права конфліктологію зосереджено на нормативному регулюванні конфліктів. Правова наука надає механізми вирішення спорів через судові та позасудові процедури, зокрема, за допомогою медіації та арбітражу. Основна мета правових механізмів полягає в створенні таких умов, за яких конфлікти можуть бути вирішені справедливо і відповідно до встановлених норм. Застосування цих підходів особливо актуальне у сферах публічного управління, де часто виникають конфлікти між різними інтересами громадян і держави.

Важливо наголосити, що сучасна конфліктологія активно інтегрує міжнародні стандарти управління конфліктами, зокрема рекомендації Організації Об'єднаних Націй і Ради Європи, що сприяє гармонізації законодавства та практик урегулювання конфліктів у різних країнах. Наприклад, *Європейська конвенція з прав людини* передбачає механізми захисту прав, що дозволяють зменшити ризик ескалації політичних та соціальних конфліктів.

Аналізуючи основні компоненти конфлікту, варто наголосити на їх важливій ролі у формуванні структури цього явища. Насамперед, увагу потрібно звернути на суб'єкти конфлікту, що беруть активну участь у протистоянні. До них належать окремі особи, соціальні групи, організації або держави. Типовим є залучення до конфлікту не лише основних сторін, але й союзників та спостерігачів, які впливають на динаміку розвитку ситуації. Як правило, суб'єкти мають власні цілі, що нерідко вступають у протиріччя з інтересами інших учасників.

Водночас, важливо розглянути об'єкт конфлікту, що являє собою ресурс або цінність, навколо якої відбувається суперечка. Зазвичай об'єктом стають матеріальні, соціальні чи символічні ресурси. Потрібно зазначити, що помилкове ототожнення об'єкта з причиною конфлікту може призвести до ускладнення його врегулювання. Наприклад, сторони можуть змагатися за доступ до обмеженого ресурсу, хоча реальним джерелом конфлікту є відсутність справедливих правил його розподілу.

Ще одним важливим компонентом є мотиви конфлікту. Їх формують внутрішні прагнення учасників, що можуть бути як свідомими, так і прихованими. Частіше за все мотиви пов'язані з бажанням досягти визнання,

[1] Там само.

влади, задоволення потреб або захисту власних інтересів. Істотно те, що розбіжності в мотивах нерідко постають каталізатором ескалації конфлікту, підсилюючи його гостроту та тривалість.

Варто додати, що протиріччя є сутнісною основою конфлікту. Вони можуть мати як об'єктивний характер, викликаний реальними соціально-економічними умовами, так і суб'єктивний, зумовлений сприйняттям ситуації або особистісними особливостями учасників. З одного боку, об'єктивні протиріччя частіше вимагають структурних змін, з іншого боку, суб'єктивні протиріччя можуть бути вирішені через комунікацію та взаєморозуміння.

Потрібно наголосити, що результат конфлікту залежить від багатьох чинників, уключаючи способи ведення переговорів, наявність компромісів і втручання третіх сторін. Важливо, щоб конструктивне вирішення сприяло усуненню причин конфлікту і стабілізації відносин між учасниками. В іншому разі деструктивний розвиток конфлікту веде до руйнування соціальних зв'язків і поглиблення розбіжностей.

Нині конфлікт розглядається як важливий феномен, що охоплює всі сфери соціального життя. Одні дослідники трактують його як норму, що стимулює розвиток й оновлення суспільства, інші акцентують увагу на його деструктивних наслідках і потребі мінімізації. Проте більшість науковців погоджуються, що конфлікт має подвійну природу, поєднуючи в собі як руйнівний потенціал, так і здатність до конструктивного вирішення суперечностей.

Систематизація наукових підходів до розуміння конфлікту на основі джерел зазначених вище подано в *таблиці 1.1.1.*

Таблиця 1.1.1.

Систематизація наукових підходів до розуміння конфлікту

Аспект аналізу	Зміст	Автори/ Дослідники
Історичне формування поняття	Поняття конфлікту виникло в процесі еволюції соціально-філософської думки. Висвітлювалися моральні, соціальні та природні суперечності. Конфуцій та Лао-цзи наголошували на важливості гармонії, Геракліт розглядав конфлікт як рушійну силу розвитку	Конфуцій Лао-цзи Геракліт

Філософський підхід	Конфлікт — це невід'ємний складник світового порядку, що стимулює розвиток через боротьбу протилежних сил.	Геракліт І. Кант Г. Гегель
Соціологічний підхід	Конфлікт розглядається як механізм соціальної динаміки та змін, що сприяє формуванню нових соціальних норм і структур.	Г. Зіммель Л. Козер Р. Дарендорф
Психологічний підхід	Конфлікт пов'язаний із внутрішніми суперечностями, що проявляються в поведінці особистості під час взаємодії. Особливого значення надається комунікації та мотивації.	К. Левін А. Маслоу
Політологічний підхід	Конфлікт є результатом боротьби за владу і контроль над ресурсами. Особливу роль відіграють політичні стратегії його регулювання.	Н. Макіавеллі Т. Гоббс
Правовий підхід	Конфлікт вимагає правового врегулювання через судові або позасудові механізми, такі як медіація, арбітраж.	Ж. Ж. Руссо Міжнародні стандарти управління конфліктами
Сучасні підходи	Вивчення конфлікту здійснюється міждисциплінарно, з акцентом на соціально-психологічні та інституційні детермінанти. Особливе значення мають ціннісні розбіжності та управлінські стратегії врегулювання.	В. Друзь І. Ващенко Б. Хасан Г. Ложкін В. Тимофієв
Класифікація конфліктів	Конфлікти поділяються за суб'єктами, масштабами, характером взаємодії. Протиріччя можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.	І. Ващенко М. Пірен

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу наукових праць ми пропонуємо трактувати конфлікт як системний процес, що виникає внаслідок протиріч між інтересами, цілями або цінностями різних суб'єктів. Він виконує як адаптивну функцію, сприяючи пошуку нових рішень та оптимізації соціальної структури, так і попереджувальну, що дозволяє виявляти приховані проблеми на

ранніх етапах. Ефективне управління конфліктами потребує врахування як об'єктивних умов, так і суб'єктивних чинників, зокрема мотивації та емоційного стану учасників.

Далі розглянемо типи конфліктів. Одним із найпоширеніших критеріїв класифікації є сфера виникнення. Зокрема, виокремлюють політичні, економічні, соціальні та культурні конфлікти. Політичні конфлікти характеризуються боротьбою за владу, тоді як економічні виникають через розподіл ресурсів. Соціальні конфлікти, своєю чергою, торкаються питань соціальної справедливості, прав і нерівності.

Іншим важливим критерієм є рівень прояву конфлікту. До таких типів належать міжособистісні, внутрішньогрупові та міждержавні конфлікти. Наприклад, міжособистісні конфлікти часто виникають через розходження у поглядах або цінностях індивідів. Групові конфлікти зазвичай стосуються суперечностей між соціальними чи професійними об'єднаннями. Міждержавні конфлікти мають стратегічний характер і можуть охоплювати як політичні, так й економічні інтереси[1].

Додатково варто звернути увагу на природу протиріч. Об'єктивні конфлікти зумовлені зовнішніми умовами, такими як нерівність у доступі до ресурсів, тоді як суб'єктивні конфлікти зумовлюються сприйняттям та емоціями учасників. Водночас потрібно враховувати тривалість конфлікту. Існують короткострокові, середньострокові та довготривалі конфлікти. Як правило, короткострокові конфлікти вирішуються швидко через локальні заходи, тоді як довготривалі мають складні структурні причини.

Крім того, важливим критерієм є інтенсивність конфлікту, що впливає на його перебіг та способи врегулювання. Конфлікти можуть варіюватися від латентного стану, коли напруження приховане, до відкритого протистояння з активними діями. На думку багатьох дослідників, саме інтенсивність визначає потребу залучення нейтральних посередників для зменшення ескалації[2].

Отже, узагальнюючи наведений аналіз, можна дійти висновку про багатогранність компонентів і типів конфліктів. Їх систематичне дослідження має значне теоретичне та практичне значення для розроблення ефективних стратегій профілактики та управління конфліктами в різних соціальних середовищах.

---

[1] Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Мін-во освіти і науки України. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.

[2] Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

Звернімо увагу на основні особливості конфлікту в публічному управлінні. Він не обмежується простим непорозумінням, а передбачає активну взаємодію суб'єктів з різними інтересами. На думку **Н. Довгань**, конфлікт у сфері публічного адміністрування є процесом, що спрямований на встановлення або зміну наявних умов взаємодії між державними органами, посадовими особами та іншими учасниками управлінського процесу[1]. У цьому сенсі важливо враховувати як формальні, так і неформальні зв'язки між сторонами конфлікту, що визначають його динаміку.

Особливо важливо зазначити, що конфлікти в публічному управлінні зазвичай поділяють на три основні типи: міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові. Міжособистісні конфлікти виникають між окремими державними службовцями чи посадовими особами місцевого самоврядування в процесі виконання завдань. Їх характерними ознаками є емоційна напруженість, боротьба за пріоритети та протиріччя в інтерпретації повноважень. Внутрішньогрупові конфлікти відбуваються між представниками одного підрозділу, а міжгрупові — між різними організаційними структурами або підрозділами[2].

Крім того, важливо наголосити, що конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони сприяють актуалізації проблем, стимулюють пошук нових рішень і поліпшують комунікацію. З іншого, конфлікти можуть підривати ефективність управління, призводити до деморалізації персоналу, утрати довіри до керівництва та зниження якості виконання функцій.

Поняття конфлікту в публічному управлінні також включає його роль у процесах реформування та адаптації до зовнішніх змін. Як правило, конфлікти загострюються в умовах впровадження нововведень, коли окремі групи чи посадові особи відчувають загрозу власному становищу. Таким чином, конфлікт є своєрідним індикатором слабких місць у системі публічного управління, що потребують корекції або реорганізації. Саме тому конфлікт у публічному управлінні не варто сприймати лише як негативне явище. Його конструктивна роль проявляється у створенні умов

[1] Довгань Н. Конфлікти в управлінській діяльності. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (30 травня 2001, м. Київ). Київ: Вид-во УАДУ, 2001. Т. 1. С. 303-305.

[2] Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ: У 2 т. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148-149.

для вдосконалення управлінських процесів. Проте досягнення такого ефекту можливе лише за умови ефективного управління конфліктом, що включає ранню діагностику, вибір відповідних методів впливу та моніторинг результатів. Отже, наукове осмислення поняття конфлікту дозволяє розробляти оптимальні стратегії його врегулювання у сфері публічного управління.

На першому етапі відбувається поступове нагромадження протиріч, що створюють потенційно конфліктну ситуацію. Примітно, що багато конфліктів на цьому етапі залишаються прихованими через недостатнє розуміння проблеми або небажання сторін вдаватися до відкритого протистояння. Наприклад, у взаємодії між центральною та місцевою владою нерідко виникають суперечки щодо повноважень та ресурсів, які не набувають відкритого характеру доти, доки одна зі сторін не відчує суттєвих загроз для своїх інтересів.

Ескалація конфлікту характеризується зростанням напруги та активним відстоюванням позицій учасників. У публічному управлінні на цьому етапі часто залучаються додаткові суб'єкти – громадські організації, засоби масової інформації, політичні групи. Зокрема, конфлікти щодо екологічних питань можуть отримувати широкий резонанс за участю активістів та журналістів. Відомим прикладом є протистояння у справі будівництва сміттєпереробних заводів в Україні, де місцева громада через медіа змогла домогтися перегляду рішення центральної влади[1].

Пік конфлікту настає тоді, коли взаємодія між сторонами стає максимально деструктивною. На цьому етапі важливо запроваджувати механізми управління, спрямовані на зменшення конфліктної активності. До таких механізмів належать залучення нейтральних посередників, використання переговорів, а також застосування примусових адміністративних заходів. Наприклад, під час страйків на підприємствах державного сектору уряд часто створює спеціальні комісії для врегулювання суперечностей між профспілками та керівництвом.

Завершення конфлікту пов'язане з досягненням компромісу або зміною умов, що зумовили протистояння. Узагальнюючи, варто наголосити, що конфлікт у публічному управлінні може завершуватися як частковим, так і повним розв'язанням проблеми. Успішним прикладом можна наз-

[1] Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / О. В. Шевченко, В. В. Романова та ін.; за ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

вати реформу децентралізації в Україні, де завдяки активним переговорам вдалося врегулювати конфлікти між органами місцевого самоврядування та центральною владою щодо розподілу бюджетних повноважень *(табл. 1.1.2)*.

Таблиця 1.1.2.

Процес розвитку та врегулювання конфліктів у публічному секторі

Етап	Характе-ристика	Ключові дії та чинники	Результат етапу
Формування конфлікту	Виникнення прихованих протиріч	Неефективна комунікація, суперечки щодо ресурсів	Потенційний конфлікт без відкритого протистояння
Ескалація	Зростання напруги, відкритий конфлікт	Активне відстоювання позицій, залучення зовнішніх суб'єктів	Поглиблення суперечностей, соціальний резонанс
Кульмінація (пік)	Максимальна деструктивність, ускладнення взаємодії	Відсутність компромісу, активне протиборство	Стабілізація неможлива без втручання
Урегулювання	Запровадження механізмів управління	Переговори, посередництво, адміністративні заходи	Початок зниження конфліктної активності
Завершення	Досягнення компромісу або зміна умов	Перегляд рішень, компроміс, усунення загроз	Часткове або повне вирішення конфлікту

Джерело: розроблено автором

Отже, динаміка конфліктної взаємодії в публічному секторі віддзеркалює не лише зміну етапів конфлікту, але й модифікацію відносин між учасниками. Конфлікт може мати як конструктивний, так і деструктивний вплив на ефективність управління. З одного боку, він стимулює розвиток системи, сприяючи перегляду застарілих процедур та впровадженню інновацій. Наприклад, суперечки між різними фракціями парламенту нерідко призводять до розроблення більш збалансованих законодавчих іні-

ціатив. З іншого боку, затяжні конфлікти створюють ризик стагнації, коли ресурси витрачаються на подолання кризи, замість реалізації стратегічних завдань. Ілюстрацією цього можуть слугувати конфлікти в органах публічної влади, що зумовлюють затримку реалізації соціальних програм.

Механізми управління конфліктами на різних етапах включають превентивні заходи, переговори, посередництво та адміністративний вплив. На початкових стадіях важливу роль відіграє превенція, що передбачає своєчасне виявлення потенційних суперечностей та їх усунення шляхом діалогу. Прикладом є регулярні консультації між органами виконавчої влади та громадськістю щодо проєктів розвитку інфраструктури.

На етапі ескалації доцільним є застосування механізмів медіації, що забезпечують нейтральне посередництво. Відомі міжнародні приклади свідчать, що участь третіх сторін, таких як міжнародні організації, дозволяє знижувати рівень конфліктності під час переговорів між урядами. У випадку України важливу роль у врегулюванні конфліктів відіграє співпраця з Офісом Ради Європи, який надає рекомендації щодо реформування управлінських процесів.

На завершальному етапі конфлікту значущим стає контроль за виконанням досягнутих домовленостей. Як правило, це включає моніторинг та оцінку ефективності впроваджених змін.

Конфлікт має як позитивні, так і негативні наслідки для публічного управління. До позитивних належать підвищення адаптивності системи, стимулювання творчого підходу до вирішення проблем, посилення прозорості управлінських процесів. Зокрема, конфлікти між депутатськими фракціями в українському парламенті нерідко сприяють відкриттю публічних обговорень законопроєктів. Негативні ж прояви полягають у зниженні довіри до інституцій, втраті ефективності управлінських рішень та зростанні соціальної напруженості.

Аналізуючи причини конфліктів, варто зазначити їх залежність як від внутрішніх, так і від зовнішніх умов функціонування управлінських систем.

Конфлікти виникають унаслідок соціально-економічної нерівності, що містить у собі дисбаланс у розподілі ресурсів, невідповідність оплати праці обсягу обов'язків, соціальну незахищеність державних службовців та нерівність умов праці в різних регіонах країни. Політичні чинники формуються через конфлікт інтересів між політичними силами, зміну стратегічних пріоритетів уряду та суперечності в законодавчому полі, що ускладнює координацію управлінських дій.

Організаційно-структурні причини зумовлені недосконалістю системи управління, бюрократизацією процесів, розпливчастістю повноважень

і неефективною комунікацією між рівнями влади або підрозділами. Це призводить до затримки в ухваленні рішень і суперечностей у виконанні адміністративних функцій. Внутрішні управлінські конфлікти загострюються через надмірну централізацію чи децентралізацію, що створює протиріччя між органами центральної та місцевої влади. Зовнішні чинники конфліктів визначаються соціально-політичним середовищем, економічними умовами та міжнародними зобов'язаннями держави. Політична нестабільність, економічні кризи, а також невдоволення населення діями органів влади підвищують конфліктогенність управлінських систем. Вплив міжнародних організацій через рекомендації, обмеження чи санкції також може провокувати конфлікти між різними гілками влади або всередині державних установ.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з особистісними амбіціями, прагненням до підвищення власного статусу та відмінностями в ціннісних орієнтирах учасників управлінського процесу. Наприклад, різні погляди на методи управління можуть призвести до конфлікту навіть за відсутності об'єктивних причин. Важливу роль відіграють особистісні характеристики, такі як рівень комунікативної компетенції, емоційна стабільність і здатність до співпраці. Відсутність навичок конструктивного діалогу, схильність до конфронтації та невміння досягати компромісів поглиблюють конфліктні ситуації.

Управління конфліктами є важливим складником ефективного функціонування публічних установ, оскільки воно забезпечує стабільність внутрішніх і зовнішніх комунікацій, сприяє оптимальному розподілу ресурсів та підвищенню продуктивності діяльності. У теорії та практиці публічного управління застосовуються різні методи та стратегії управління конфліктами, кожен із яких має свої переваги залежно від типу конфлікту, його інтенсивності та рівня залучених сторін[1].

Одним із найбільш поширених методів є переговори. Їх головна цінність полягає в досягненні компромісу між сторонами за допомогою діалогу, що дозволяє уникнути ескалації конфлікту. Прикладом успішних переговорів може слугувати врегулювання розбіжностей між різними департаментами під час розподілу бюджетних коштів у межах державної програми. Завдяки переговорам керівники департаментів можуть дійти згоди щодо пріоритетних напрямків фінансування, забезпечивши

[1] Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2 (49). С. 104-110.

виконання стратегічних цілей. Основна перевага переговорів полягає в їх гнучкості та можливості врахувати інтереси обох сторін. Однак, важливо зазначити, що успіх цього методу залежить від рівня довіри та здатності учасників йти на поступки.

Медіація передбачає залучення третьої нейтральної сторони, що сприяє врегулюванню конфлікту шляхом посередництва. Медіатор не має права ухвалювати рішення, проте створює умови для конструктивного діалогу між сторонами. У публічному управлінні медіація використовується при розв'язанні трудових суперечок між службовцями або під час конфліктів між місцевими громадами та органами влади. Наприклад, у процесі розв'язання конфлікту навколо землевідведення для забудови, участь медіатора дозволяє віднайти компромісне рішення, урахувавши інтереси як громади, так і забудовника, отже метод знижує соціальну напругу і запобігає виникненню дальших конфліктів.

Арбітраж як метод управління конфліктами передбачає передання справи на розгляд незалежної арбітражної комісії чи суду. Рішення арбітражу є обов'язковим для виконання і не підлягає оскарженню сторонами. У контексті державного управління арбітраж може застосовуватися у разі, коли конфлікт має правовий характер і потребує офіційного вирішення. Прикладом є розгляд арбітражем суперечок щодо укладання або виконання державних контрактів. Арбітраж забезпечує правову визначеність і дисципліну у відносинах між сторонами, однак може бути менш гнучким порівняно з іншими методами через формалізованість процедур.

Адміністративне втручання передбачає активну участь керівництва у вирішенні конфлікту шляхом ухвалення управлінських рішень. До цього методу часто вдаються під час конфліктів у публічних установах, коли потрібно швидко відновити порядок і стабільність. Наприклад, у разі конфлікту між підлеглими адміністративне втручання може полягати в переведенні одного із працівників до іншого підрозділу або в дисциплінарних заходах стосовно порушників. Основним недоліком цього методу є ризик створення враження упередженості з боку керівництва, що може підірвати довіру до організації.

Важливою умовою успішного управління конфліктами є наявність ефективного лідерства. Лідерство визначає загальну атмосферу в колективі та сприяє формуванню довіри між учасниками конфліктної ситуації. Лідери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні не лише вчасно виявляти ознаки конфлікту, але й застосовувати стратегії його врегулювання, що враховують інтереси всіх сторін[1]. Наприклад,

[1] Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі дер-

керівник державного органу може ініціювати зустрічі з колективом для обговорення проблемних питань, демонструючи відкритість до діалогу та готовність підтримати конструктивні рішення.

Важливу роль у врегулюванні конфліктів відіграють нормативно-правові механізми. Законодавство регулює права й обов'язки учасників конфлікту, установлює процедури їх взаємодії та визначає відповідальність за порушення правил. Наприклад, Закон України «Про державну службу»[1] передбачає механізми дисциплінарної відповідальності, що можуть бути застосовані для запобігання конфліктів, пов'язаних із недобросовісним виконанням службових обов'язків. Крім того, нормативно-правові акти визначають процедури розгляду скарг і спорів, що дозволяє забезпечити справедливість у вирішенні конфліктів.

Процес реформування в контексті євроінтеграції України супроводжується виникненням численних конфліктів, що є як наслідком розбіжностей між інтересами різних груп, так і результатом протидії змінам з боку окремих інститутів чи посадових осіб. Як показує досвід реформ після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 2014 року, зміни в публічному управлінні нерідко зустрічають спротив як на рівні політичної еліти, так і в окремих сегментах суспільства. Зокрема, ухвалення антикорупційного законодавства супроводжувалося конфліктами між реформаторами та представниками старої системи, які намагалися зберегти контроль над фінансовими та адміністративними ресурсами.

Особливістю виникнення конфліктів у процесах реформування є боротьба між прихильниками змін і тими, хто захищає статус-кво. Важливо наголосити, що реформування охоплює різні сфери — від судової системи до сектору охорони здоров'я, що створює множинність точок конфліктної взаємодії. Наприклад, упровадження системи електронних закупівель ProZorro стало одним із найбільших досягнень у сфері транспарентності державних фінансів. Однак, на початковому етапі ця ініціатива викликала серйозний спротив з боку чиновників, які отримували вигоду від непрозорих тендерів. За умов підтримки європейських партнерів конфлікт вдалося частково вирішити, що призвело до суттєвого скорочення корупційних схем у публічних закупівлях.

жавного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 32. С. 258-264.

[1] Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

Інтеграційні процеси значно впливають на динаміку конфліктів у публічному управлінні. З одного боку, вони створюють додатковий тиск на політичну систему, примушуючи її адаптуватися до нових стандартів і вимог. З іншого, інтеграція стимулює пошук компромісів і побудову діалогу між різними учасниками конфлікту. Яскравим прикладом стала судова реформа, спрямована на підвищення незалежності суддівського корпусу та відповідність правосуддя європейським стандартам. Спочатку реформа викликала протистояння між представниками судової влади та громадянським суспільством. Проте з часом завдяки спільним зусиллям, зокрема тиску з боку європейських партнерів, було впроваджено ключові положення щодо доброчесності суддів і створення Вищого антикорупційного суду.

У контексті євроінтеграції важливу роль відіграє впровадження європейських стандартів, що сприяють мінімізації конфліктів у публічному секторі. Одним з найважливіших досягнень є гармонізація національного законодавства з acquis communautaire ЄС. Процес супроводжується запровадженням стандартів прозорості, підзвітності та рівного доступу до адміністративних послуг. Наприклад, у сфері публічної служби було введено нову систему оцінювання ефективності роботи публічних службовців, що відповідає принципам меритократії. Завдяки цим заходам вдалося зменшити конфлікти, пов'язані з непрозорими процедурами призначення на посади.

Позитивним прикладом міжнародної підтримки у вирішенні конфліктів стала співпраця України з Європейським Союзом у сфері боротьби з корупцією. У межах цієї співпраці ЄС надав фінансову та технічну допомогу для створення *Національного агентства з питань запобігання корупції* (НАЗК) і *Національного антикорупційного бюро України* (НАБУ). Попри конфлікти між різними політичними силами, завдяки зовнішньому моніторингу та консультативній підтримці вдалося забезпечити певний рівень незалежності цих органів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конфлікти, що виникають у процесах євроінтеграції та реформування в Україні, мають як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Вони стимулюють перегляд наявних політичних і соціальних практик, сприяють пошуку нових рішень і вдосконаленню інституційного середовища. Успішне управління цими конфліктами можливе за умови залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, а також застосування європейських стандартів як орієнтира для модернізації публічного управління.

Отже, конфлікт як поняття, процес, наука і практика є багатофункціональним феноменом, що інтегрує різні підходи до його дослідження та врегулювання. У *таблиці 1.1.3.* систематизовано аспекти конфлікту як поняття, процесу, науки і практики.

Таблиця 1.1.3.

Системна характеристика конфлікту як поняття, процесу, наукової дисципліни та управлінської практики

Аспект	Зміст	Приклади
Конфлікт як поняття	Віддзеркалює зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цілей різних суб'єктів. Визначення поняття розвивалося в історії думки через моральні, соціальні та філософські концепції.	Геракліт наголошував на ролі протиріч у розвитку, Платон і Демокрит акцентували на потребі гармонії, Конфуцій — на соціальній справедливості.
Конфлікт як процес	Розглядається як динамічна взаємодія, що проходить через етапи формування, ескалації, кульмінації, деескалації та врегулювання. Кожен етап має свої особливості та методи управління.	У сфері державного управління конфлікт може розвиватися від суперечок щодо повноважень між центральною та місцевою владою до залучення посередництва та переговорів.
Конфлікт як наука	Конфліктологія досліджує природу, типи та механізми конфліктів, міждисциплінарно інтегруючи підходи з філософії, соціології, психології, політології та права.	Г. Зіммель, Л. Козер та Р. Дарендорф аналізували соціальні конфлікти як джерело змін, К. Левін досліджував психологічні причини та стратегії поведінки.
Конфлікт як практика	Охоплює застосування методів управління та врегулювання конфліктів: переговори, медіація, арбітраж, адміністративне втручання. Метою є мінімізація ризиків і стабілізація ситуації.	В Україні застосовуються переговори для врегулювання бюджетних спорів, арбітраж — для вирішення контрактних спорів, медіація — під час громадських конфліктів.

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, найбільш помітний вплив конфлікту проявляється у сфері публічного управління, де він може як гальмувати, так і стимулювати інституційний розвиток. Саме в цьому контексті наголосимо на важливості міждисциплінарного підходу, що дозволяє врахувати як об'єктивні чинники, так і суб'єктивні характеристики учасників конфліктів. Як ми спробували показати, узагальнення різних аспектів цього явища сприяє формуванню стратегій управління конфліктами, що забезпечують стабільність і підвищення ефективності соціально-управлінських систем.

Аналіз сучасного стану теорії та практики управління конфліктами свідчить про наявність численних прогалин, що потребують дальших наукових розвідок. По-перше, залишається недостатньо розробленим питання адаптації традиційних підходів до врегулювання конфліктів у контексті швидких соціально-економічних змін. Наприклад, реформування публічного сектору, спрямоване на інтеграцію до європейського простору, вимагає нових інструментів, здатних ефективно вирішувати конфлікти, що виникають у складному середовищі публічного управління.

Серед інших перспективних напрямів варто відзначити міждисциплінарні дослідження. З одного боку, важливо посилити інтеграцію конфліктології з соціологією та політологією для глибшого розуміння соціальних і політичних процесів, що впливають на ескалацію або врегулювання конфліктів. З іншого, потрібним є розширення досліджень на перетині психології, менеджменту та інформаційних технологій, що дозволить створювати комплексні моделі управління конфліктами з урахуванням як людських, так і технологічних чинників.

Особливої уваги варто надати інноваційним технологіям, що вже нині демонструють свою ефективність у сфері конфліктного менеджменту. Наприклад, платформи для онлайн-медіації та електронного врегулювання спорів активно використовуються в країнах ЄС і можуть стати перспективним напрямом розвитку для української системи публічного управління.

Узагальнюючи все вищезазначене, можна стверджувати, що впровадження ефективних стратегій урегулювання конфліктів має вирішальне значення для сталого розвитку суспільства та зміцнення державних інституцій. В умовах євроінтеграції України цей процес набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє адаптувати вітчизняну систему публічного управління до міжнародних стандартів і вимог сучасного глобалізованого світу.

1.2. Психологія конфлікту

Питання виникнення конфліктів належить до однієї із найбільш складних і неоднозначних сфер у межах конфліктології, оскільки воно тісно пе-

реплетене з численними контекстами і чинниками. Будь-яка соціальна дія, незалежно від її масштабу чи природи, тягне за собою низку інших подій і процесів, що можуть мати як прогнозовані, так і несподівані наслідки. Часто основою конфлікту стає саме дія, ініційована окремим індивідом або цілою їхньою групою, чиї цілі, інтереси або поведінка так чи інакше перетинаються або протистоять інтересам іншої сторони[1]. Саме через це аналізувати весь комплекс обставин, що ведуть до конфліктної ситуації, надзвичайно складно, оскільки важко і, в деяких випадках, майже неможливо точно визначити всі чинники, що можна було б уважати потрібними чи достатніми умовами виникнення протистояння. Однак, якщо поставлено завдання розібратися в істинних причинах конфлікту, варто ґрунтовно розглянути й дослідити всебічний ланцюг взаємозв'язків, що склався між усіма подіями, учасниками та довколишніми обставинами. Такий підхід вимагає глибокого аналізу не лише очевидних чинників, а й прихованих мотивів, процесів взаємодії між людьми та тієї сукупності умов, що поступово утворюють основу для потенційних суперечностей.

Однопричинних конфліктів у житті не існує, оскільки кожен конфлікт має багатошарову природу, що об'єднує в собі різні чинники. Причини будь-якого конфлікту варто розподіляти на дві основні категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні причини формуються незалежно від волі та бажання учасників і є наслідком зовнішніх обставин, таких як суспільні, економічні чи організаційні умови. Суб'єктивні ж, навпаки, виникають через внутрішню природу учасників конфлікту — їхній світогляд, стиль мислення, психологічні особливості, манеру поведінки та інші характеристики їхньої свідомості та волі. Ці різновимірні складники тісно переплітаються між собою, створюючи складний та багатоаспектний «клубок» витоків, що підживлює розвиток конфлікту[2]. Сучасна наука та практика пропонують різні підходи до аналізу причин і витоків конфліктів, кожен із яких має своє унікальне пояснення цього явища. У цьому контексті ми

---

[1] Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія.* 2022. №3 (56). С. 51-60. DOI https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8.

[2] Вороніна Ю., Плотніченко С. Конфлікт як складова сучасного суспільства. *Соціально-відповідальне суспільство : український та європейський контекст розвитку:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2021. С. 103-105.

пропонуємо зосередитися на розгляді двох ключових поглядів, щоб більш глибоко зрозуміти природу виникнення конфліктних ситуацій та можливості їх вирішення.

Прихильники першого підходу наголошують на тому, що причини конфліктів доцільно класифікувати за кількома основними групами, серед яких: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні. Перші дві зазначені групи формують об'єктивне підґрунтя виникнення конфліктних ситуацій, тоді як останні дві зосереджені переважно на їхніх суб'єктивних аспектах, що залежать від індивідуальних особливостей, емоційного стану та взаємодії між людьми.

До об'єктивних причин виникнення конфліктів належать ті чинники, що своєю присутністю чи появою провокують протистояння інтересів між людьми. Саме ці причини формують умови для передконфліктного стану, що, своєю чергою, постає об'єктивним елементом у структурі передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини виникнення конфліктів часто кореняться в психологічних особливостях кожної зі сторін, що безпосередньо впливають на їхню схильність обирати саме конфліктний підхід до врегулювання спірних або суперечливих питань. Ці чинники можуть включати індивідуальні риси характеру, емоційну нестабільність, переконання, цінності або навіть попередній досвід, що формує їхню поведінку й реакцію в ситуації протистояння.

Таким чином, внутрішні психологічні аспекти часто стають визначальними у виборі стратегії взаємодії, спрямованої не на компроміс чи діалог, а на ескалацію конфлікту.

Витоки конфліктів мають багатоаспектну природу, однак серед великої кількості різноманітних чинників особливий акцент робиться на так званих загальних причинах. Ці причини постають як універсальні механізми, що тією чи іншою формою справляють вплив на виникнення майже будь-якої конфліктної ситуації. До числа таких універсальних причин можна віднести кілька основних складників, кожний із яких робить вагомий внесок у процес формування, ескалації та дальшого розвитку конфлікту. Кожен із цих аспектів не лише створює сприятливе підґрунтя для виникнення суперечностей, а й формує умови для їх складнішого і тривалішого протікання, ґрунтуючись на глибинних соціальних, психологічних чи структурних характеристиках ситуації[1].

[1] Залюбінська Л., Кіріліна М. Використання ситуаційного підходу у виборі стратегії розв'язання конфліктів. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. №8

Соціально-політичні та економічні причини тісно пов'язані з комплексом обставин, що виникають у контексті загальної соціально-політичної та економічної ситуації як на рівні конкретної країни, так і в масштабах глобальної спільноти. Ці чинники включають взаємозалежність економік, вплив політичних рішень і геополітичних процесів, а також соціальні тенденції, які формують умови для розвитку або, навпаки, кризи на різних рівнях суспільного життя.

Соціально-демографічні причини віддзеркалюють широкий спектр відмінностей у світогляді, поведінці, життєвих настановах та мотивах людей, що формуються під впливом їхніх індивідуальних характеристик, таких як стать, вік, національна та етнічна ідентичність, рівень освіти, соціальний статус, а також приналежність до певних культурних або соціальних груп. Ці чинники зумовлюють різноманіття підходів до ухвалення рішень, пріоритетів і ціннісних орієнтирів, що значною мірою впливають на поведінку кожної окремої людини в суспільстві.

Соціально-психологічні причини являють собою комплекс взаємопов'язаних соціально-психологічних явищ, що формуються в межах різноманітних соціальних груп. До таких явищ належать міжособистісні взаємини, формування та динаміка лідерства, спільні групові мотиви, процеси колективного мислення, поширення і трансформація настроїв у груповому середовищі та інші подібні аспекти. Ці чинники тісно переплітаються й суттєво впливають на функціонування групи в цілому, визначаючи її внутрішньогрупові процеси, злагодженість та здатність до реалізації поставлених цілей.

Індивідуально-психологічні чинники являють собою сукупність специфічних психологічних характеристик та рис, що формують унікальність кожної особистості. До них належать здібності, що визначають потенціал людини в певних видах діяльності; темперамент, що віддзеркалює психофізіологічні особливості реагування; а також характер, який зумовлює стійкі риси поведінки й взаємодії з навколишнім світом. Не менш важливу роль відіграють мотиви – внутрішні спонукання, що керують вибором цілей, напрямів діяльності та ухваленням рішень, наголошуючи на глибині й багатогранності людської психіки.

Поява конфліктів завжди має своє коріння в породженні конкретних конфліктних ситуацій, що потребують ефективного усунення для досягнення гармонійного вирішення суперечностей. Причини конфлікту можна розглядати як сукупність явищ, подій, фактів чи обставин, що передують

(10). С. 212-218. DOI https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-212-218

його виникненню та формують сприятливий ґрунт для загострення протиріч. За певних умов та характеру взаємодії між суб'єктами соціальної комунікації ці чинники стають каталізатором, що провокує розвиток конфліктної напруги[1].

Майже в кожній ситуації, що передує виникненню конфлікту, завжди залишається простір для вибору альтернативного, мирного шляху її вирішення. Причини, що спонукають одну чи обидві сторони протистояння віддавати перевагу конфліктному підходу до розв'язання суперечностей, формуються під впливом як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників, які, своєю чергою, є взаємопов'язаними й складними за своєю природою[2].

Досліджуючи природу взаємозалежності між об'єктивними та суб'єктивними чинниками, що зумовлюють виникнення конфліктів, важливо врахувати кілька ключових аспектів. Насамперед варто пам'ятати, що спроби однозначно відокремити об'єктивні причини від суб'єктивних або вибудувати між ними чітку межу можуть виявитися некоректними. Так само невиправданим є намагання поставити ці дві категорії в опозицію одна до іншої, оскільки їхні взаємозв'язки є складними та багатогранними.

Кожна об'єктивна причина має свій вплив на формування конкретної конфліктної ситуації, проте при цьому вона нерозривно пов'язана із дією суб'єктивних чинників, що також відіграють важливу роль[3]. Варто зазначити, що в природі конфлікту не існує таких випадків, коли він був би зумовлений виняткова лише об'єктивними чи лише суб'єктивними причинами. Обидва ці аспекти переплітаються та взаємодіють, формуючи складне підґрунтя для виникнення конфліктів. Крім того, ключову роль у реалізації конфліктної протидії відіграє саме людське рішення. Якщо конкретна особа свідомо не ухвалює рішення про вступ у конфронтацію, навіть за наявності гострих міжособистісних розбіжностей, розвитку конфлікту фактично не відбудеться. Майже кожен конфлікт поєднує в собі широкий спектр як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. У багатьох випадках об'єктивні чинники частково мають суб'єктивне підґрунтя, тоді як

[1] Hicks D. Dignity: The Essential Role It Plays in Resolving Conflict. Dignity: The Essential Role it Plays in Resolving Conflict. 2011. P. 1–221. URL: http://surl.li/guckvo.

[2] Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations (5th ed.). Routledge. 2023. DOI https://doi.org/10.4324/9781003285861.

[3] Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

суб'єктивні аспекти, своєю чергою, найчастіше зумовлені об'єктивними обставинами[1].

Далі детальніше розглянемо першу категорію об'єктивних причин, що можуть стати джерелом конфліктів. Ці причини здебільшого виникають через реальні суперечності, що об'єктивно існують у певному середовищі чи ситуації. Вони часто є наслідком різних інтересів, потреб, цілей або умов, що впливають на учасників взаємодії і зумовлюють виникнення напруженості чи зіткнення позицій.

1. Природний конфлікт матеріального та духовного. У процесі постійної взаємодії з тими, хто її оточує, людина неминуче стикається з безліччю проблем, що потребують вирішення. Ці зіткнення є частиною його повсякденного життя і найчастіше неминучі. При цьому участь або відмова від участі в більшості подібних ситуацій часто не залежить від його волі чи бажання. Саме така непереборна об'єктивність і стає основою виникнення конфліктів.

2. Дефіцит правових інструментів для розв'язання соціальних протиріч. Нині в країні найбільш слабко розвинено механізми захисту підлеглих від зловживань з боку керівників. Оскарження дій начальства через суд зазвичай виявляється майже безрезультатним, саме тому в переважній більшості випадків працівники віддають перевагу уникненню конфліктів і часто відступають ще на етапі їх зародження.

3. Соціальна нерівність у доступі до матеріальних та духовних благ. Система товарно-грошових відносин, а також принципи ринкової організації суспільства створюють численні об'єктивні передумови, що сприяють виникненню конфліктів у різних сферах взаємодії. При цьому самі ці процеси, засновані на динаміці економічних і соціальних чинників, нерідко несуть у собі елементи суперечностей, що робить їх природу конфліктною за своєю суттю.

4. Персистентність стереотипів у сфері міжособистісної та міжгрупової взаємодії. Багато стереотипів мають глибоке історичне коріння, хоча деякі сформувалися зовсім недавно. Серед стереотипів варто виокремити хибне сприйняття окремих демократичних принципів, таких як взаємодія у суспільстві, конкуренція на ринку праці та матеріальна

[1] Garcia-Guerrero S. et al. The action dynamics of approach-avoidance conflict during decision-making. *Quarterly Journal of Experimental Psychology.* 2023. Т. 76. №1. С. 160-179. DOI https://doi.org/10.1177/17470218221087625.

нерівність, що є наслідком цієї конкуренції. Однією з суттєвих проблем залишається низький рівень толерантності до інтересів інших людей.

До групи об'єктивних причин, що можуть спричиняти конфліктність, можна віднести також маловивчені наукою екологічні чинники, що включають сонячну активність, вплив електромагнітних полів, техногенні зміни та інші подібні явища.

Другу категорію об'єктивних причин формують чинники, що мають організаційно-управлінський характер.

1. Структурно-зумовлені детермінанти конфліктності виникають через невідповідність між організаційною структурою та специфікою діяльності, яку вона покликана забезпечувати. Основними причинами такого явища є, з одного боку, помилки, зроблені на етапі створення організації, а з іншого — часті зміни в завданнях і напрямках діяльності, що формують різноманітні дисбаланси. У разі, коли керівництво недостатньо оперативно та гнучко адаптує організаційну структуру до актуальних потреб і вимог діяльності, це може призводити до виникнення внутрішніх конфліктів.

2. Конфліктогенний потенціал функціональної структури організації зазвичай виникає в результаті дисфункції зв'язків, що пов'язують організацію із зовнішнім середовищем, внутрішні структурні елементи чи окремих працівників. Ефективне функціонування організації неможливе без налагодження продуктивних взаємозв'язків як із зовнішнім середовищем, так і між її структурними компонентами. Усі організації постають елементами складної ієрархічної системи вищого порядку. За сучасних умов відсутність чіткої організації функціональних зв'язків фактично унеможливлює існування будь-якої колективної форми діяльності. Порушення таких зв'язків неминуче призводить до виникнення конфліктів. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами мають відповідати як об'єктивним законам функціонування системи, так і реальним потребам організації. У цьому контексті означені вимоги варто поширювати й на функціональні взаємодії між окремими співробітниками організаційної структури.

3. Конфліктогенний потенціал, пов'язаний із індивідуально-рольовою невідповідністю, реалізується за умови розбіжності між професійними характеристиками працівника та вимогами, що висуваються до займаної посади. У разі, якщо рівень компетенцій або підготовки особи не відповідає встановленим критеріям, зростає ймовірність виникнення конфліктів як між колегами на одному рівні (горизонтальна взаємодія), так і між підлеглими й керівництвом (вертикальна взаємодія).

4. Потенціал конфліктності, властивий управлінським рішенням та ситуаційним змінам, формується у разі помилок, допущених на етапі ухвалення управлінських рішень. Процес ухвалення неправильно оціненого або помилкового рішення може стати джерелом конфліктів між тими, хто відповідає за його розроблення, і підлеглими, які реалізовують це рішення на практиці. Крім того, невиконання або неналежне виконання завдань підлеглими також здатне спричинити умови для загострення конфліктних ситуацій в організаційному середовищі.

Третя категорія передумов, що спричиняють конфлікти, пов'язана із соціально-психологічними чинниками, які лежать в основі багатьох міжособистісних і колективних взаємодій. Варто зазначити, що чіткі межі між різними групами причин зазвичай відсутні, оскільки вони часто тісно переплітаються та взаємодіють одна з одною. У той же час можна виокремити низку типових обставин і чинників, що за своїм характером належать до соціально-психологічної сфери, і саме їх вплив стає визначальним в окремих ситуаціях конфліктів.

Суттєвою причиною виникнення конфліктів часто стає розбіжність у критеріях та підходах до оцінювання результатів діяльності різних сторін. Зазвичай, люди оцінюють дії інших, орієнтуючись на те, що не було виконано відповідно до початкового ідеалу, раніше поставлених завдань або порівнюючи з діяльністю інших, хто вже мав досвід виконання такої роботи. Водночас, власні досягнення часто збігаютьчя з результатами тих, хто працював менш успішно[1]. Конфлікти найчастіше виникають через так званий феномен, відомий як «пастка відповідальності». Сутність цього явища полягає в дисбалансі відповідальності, що може виявлятися в різних формах. В одному разі людина бере на себе надмірно більшу відповідальність, ніж здатна справедливо нести, що призводить до напруги та невдоволення як з боку самого індивіда, так і тих, хто його оточує. В іншому варіанті проблема полягає в недостатньому рівні відповідальності, що, на думку інших людей, створює відчуття недбальства або ухилення. Крім того, конфлікт може посилюватися в ситуаціях, де людина або повністю монополізує контроль над обставинами, ігноруючи колективну участь, або, навпаки, абсолютно уникає виконання будь-якого значущого зобов'язання, залишаючи вирішення проблем інших учасників[2].

---

[1] Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

[2] Tyler T. R., Lind E. A. & Huo Y. J. Cultural values and authority relations: *The psychology of conflict resolution across cultures. Psychology, Public Policy, and Law.* 2000. №6 (4). P. 1138-1163. DOI https://doi.org/10.1037/1076-8971.6.4.1138.

Недостатня кількість інформації, її часткова втрата під час передачі, повна відсутність або спотворення в процесі комунікації як між окремими людьми, так і між групами, є серйозною проблемою, що ускладнює ефективність спілкування. Людина, взаємодіючи з іншими особами, нерідко стикається із ситуаціями, коли через різні обставини вона не може передати інформацію в її первинному обсязі, зберігаючи всі потрібні деталі та нюанси. Такий обмежений обмін інформацією може бути наслідком недостатньої уваги до деталей, незнання певних аспектів обговорюваної теми чи навіть свідомого приховування фактів. Особливо негативний вплив має відсутність ключової інформації, що може проявлятися у формах приховування важливих даних, замовчування певних фактів або свідомого нерозголошення. Такі дії часто відкривають простір для виникнення чуток, що, своєю чергою, створюють підґрунтя для формування напруженості або конфліктних ситуацій. Чутки здатні викривляти реальну картину подій, провокуючи несприятливі емоційні реакції та взаємну недовіру як на індивідуальному рівні, так і в межах цілих колективів чи спільнот.

Незбалансованість у розподілі рольових відносин між людьми є ще однією досить поширеною причиною виникнення складнощів у комунікації. У багатьох випадках, перебуваючи в контексті міжособистісного спілкування, людина може несвідомо або навмисно обирати ту роль, що не відповідає очікуванням її партнера по взаємодії. Такий дисонанс часто створює непорозуміння, напругу чи навіть конфлікти, оскільки невідповідність очікувань і реальної поведінки здатна серйозно впливати на динаміку їхніх відносин[1].

Четверту категорію причин, що мають суб'єктивний характер, складають особистісні чинники. Ці причини безпосередньо стосуються як індивідуальних особливостей кожного учасника процесу взаємодії, так і соціально-психологічних аспектів, що впливають на поведінкові патерни в умовах спільної роботи чи спілкування. Крім цього, важливу роль відіграє загальний соціально-психологічний клімат у групах і колективах, у межах яких триває взаємодія. Він стає своєрідним фоном, що визначає рівень ефективності комунікації та якість взаєморозуміння між її учасниками, формуючи атмосферу, що може або сприяти успішному співробітництву, або ускладнювати його.

[1] Прищак М. Д. Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця : ВНТУ, 2023. 246 с.

До найбільш поширених особистісних причин, що виокремлюють учені, належать схильність до реакцій, які провокують конфліктні ситуації, надмірний егоцентризм, глибоко вкорінена недовіра до тих, хто вас оточує, або прагнення до суворого контролю. Крім того, варто звернути увагу на неадекватну здатність оцінювати себе та людей довкола себе, надмірну чутливість до негативних чинників, а також прагнення до влади і прагнення домінувати над іншими в міжособистісних відносинах.

Однією із головних причин виникнення міжособистісних конфліктів є суб'єктивне сприйняття поведінки іншої людини як неприйнятної або такої, що суперечить власним уявленням про допустиме. У кожних відносинах, незалежно від їх характеру, учасники приходять із певними очікуваннями, сформованими під впливом власного досвіду, цінностей та світогляду. Якщо ці очікування гармонійно узгоджуються з діями другої сторони або ж виявлені відмінності залишаються в межах прийнятного для обох партнерів, то взаємини можуть розвиватися спокійно, без напруження чи відкритого протистояння.

Неприйнятна або небажана поведінка в міжособистісному спілкуванні може стати підґрунтям для виникнення напруженості, що легко переростає в конфліктну ситуацію, а іноді й у відкритий конфлікт. З огляду на це, надзвичайно важливим є формування та обговорення спільних норм взаємодії, що всі учасники процесу не лише однаково розуміють, але й добровільно приймають для дотримання під час спілкування чи співпраці. Ці норми повинні бути взаємовизнаними та виконуватися на практиці, оскільки саме вони постають основою для конструктивного діалогу. Наприклад, якщо одна зі сторін уважає допустимим використовувати брехню як спосіб досягнення своїх цілей або захисту інтересів, тоді як для іншої сторони будь-яка форма неправди є абсолютно неприйнятною, то такий розбіжний погляд на етику взаємодії цілком може стати джерелом нерозуміння і серйозним тригером для конфлікту. Відсутність узгоджених цінностей і правил породжує дисбаланс, що ускладнює побудову довіри між сторонами і ставить під сумнів ефективність майбутньої співпраці[1].

Невміння або нездатність реагувати належним чином у стресових обставинах, а також брак знань про способи конструктивного розв'язання конфліктів створюють сприятливе середовище для того, щоб людина опинилася в стані конфлікту. Однією із ключових причин цього є відсут-

[1] Sherif M. Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology (1st ed.). Psychology Press. 1967. DOI https://doi.org/10.4324/9781315717005.

ність підготовленості до ефективного та раціонального вирішення складних ситуацій. Окрім цього, людина може відчувати дефіцит психологічної стійкості, що потрібна для протистояння руйнівному впливу стресових чинників, якими зазвичай супроводжуються конфлікти. Психіка, яка недостатньо адаптована до подібних викликів, часто стає вразливою перед негативними наслідками таких ситуацій, що посилює стан напруженості та неспроможності активно долати проблему.

Однією із ключових причин виникнення конфліктів постає нерозуміння емоційного стану іншої людини, а також обмежена здатність до емпатії, тобто співпереживання і сприйняття почуттів тих, хто вас оточує. Коли людина не здатна правильно інтерпретувати чи враховувати емоції та переживання свого партнера по спілкуванню або взаємодії, її поведінка може стати джерелом роздратування чи незадоволення, що, своєю чергою, часто провокує виникнення конфліктних ситуацій[1].

Надмірно завищений рівень особистих домагань і невідповідно висока самооцінка, що часто не має обґрунтованої основи, можуть стати причиною неоднозначного чи навіть негативного ставлення з боку оточення. Така поведінка нерідко сприймається людьми як прояв зарозумілості або надмірної самовпевненості, що може викликати роздратування чи дискомфорт у міжособистісній взаємодії. Занижена самооцінка здатна виявлятися в поступовому поглибленні тривожності, емоційної нестабільності, ухилянні від виконання відповідальних завдань, а також у нагромадженні негативних емоцій, що можуть довго залишатися нереалізованими. Науковці не без підстав наголошують на тому, що саме низький рівень самооцінки є основним джерелом низки психологічних труднощів, з якими стикається особистість. Крім того, така особливість часто стає фундаментальною перешкодою в установленні гармонійних міжособистісних відносин, оскільки вона впливає на здатність людини взаємодіяти з іншими і правильно оцінювати себе в соціальному контексті.

Особистісні причини конфліктів нерідко засновано на акцентуаціях характеру, що можна охарактеризувати як надмірно виражені, загострені та панівні риси окремих аспектів індивідуальності[2]. Такі акцентуації

[1] Бондарчук Д. П., Проскурка Н. М. Вплив емоційного інтелекту на вибір стратегії поведінки в конфлікті. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр.* К. : Національний авіаційний університет, 2022. Вип. 2 (21). С. 90-96. DOI http://dx.doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094.

[2] Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations (5th ed.). Routledge. 2023. DOI https://doi.org/10.4324/9781003285861

створюють певні поведінкові відхилення, що хоча й не виходять за межі клінічної патології, проте значно наближаються до неї. Ці особливості можуть проявлятися у специфічних реакціях, незвичних моделях соціальної взаємодії або навіть у схильності до конфліктного сприйняття навколишнього середовища, що додатково ускладнює міжособистісні відносини. Акцентуації характеру можна розглядати як варіант психологічної норми, хоча в окремих випадках яскраво виражені акцентуації можуть наближатися до межі з психопатією, що вже вважається патологічною формою характеру. Такі риси мають свій вплив на поведінку та стиль взаємодії людини, що нерідко призводить до непорозумінь і навіть викликає видимий протест з боку інших учасників комунікації. Особистості з акцентуаціями характеру здебільшого демонструють схильність до конфліктної поведінки, і їхні реакції чи дії часто стають джерелом спорів або протистоянь у міжособистісних відносинах.

У ситуаціях, коли потрібно зрозуміти причини активності та характер дій опонентів у конфлікті, ми звертаємося до аналізу їхніх мотивів[1]. Мотивація в контексті конфлікту являє собою сукупність чинників, що спонукають людину до участі в конфліктній взаємодії з метою реалізації або захисту власних інтересів і потреб. Це складний процес, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні умови, які разом створюють передумови для виникнення конфліктної активності з боку конкретного суб'єкта. У будь-якому конфлікті дуже складно, а іноді й майже неможливо одразу розпізнати справжні мотиви його учасників. Це відбувається через те, що реальні наміри зазвичай залишаються глибоко прихованими або замаскованими під офіційні заяви та декларації, які часто не лише не віддзеркалюють істинного задуму, а й можуть суттєво відрізнятися від початкових спонукальних чинників. Варто зазначити, що кожна зі сторін конфлікту завжди має свої власні мотиви і прагнення, які, однак, далеко не завжди будуть узгодженими чи навіть близькими за змістом. І ще більше, їх природа може бути діаметрально протилежною. Тим не менше, розуміння мотивації учасників спору відкриває можливість глибше осягнути суть їхнього зіткнення та виявити основу тих інтересів і цілей, що визначають характер їхнього протистояння.

Основою, що спонукає людей до активних дій та участі в конфліктах, є їхні потреби. Ці потреби, зазвичай, формуються як наслідок існування

[1] Garcia-Guerrero S. et al. The action dynamics of approach-avoidance conflict during decision-making. *Quarterly Journal of Experimental Psychology.* 2023. Т. 76. №1. С. 160–179. DOI https://doi.org/10.1177/17470218221087625.

певного дефіциту — будь-то матеріальний, емоційний чи соціальний[1]. У процесі виникнення та розвитку конфлікту мотиви сторін стають дедалі чіткішими, окреслюючись у вигляді конкретних цілей. Саме ці цілі визначають напрямок і зміст дій учасників протистояння, формуючи основу їхньої поведінки[2]. Мета суб'єкта в конфлікті — це уявлення про бажаний кінцевий результат взаємодії, ідеалізований образ досягнення певного стану або ресурсу. Такі цілі можуть бути довгостроковими й стратегічними, націленими на глобальні зміни чи серйозні досягнення, або короткостроковими й тактичними, що мають обмежений і локальний характер. Важливо зазначити, що в процесі ескалації конфлікту початкові уявлення про мету можуть трансформуватися. Це відбувається під впливом динаміки ситуації, зміни умов або переоцінки значущості попередніх цілей. Інколи люди поступово переходять від одного завдання до іншого, реагуючи на нові виклики чи користуючись новими можливостями, що відкриває ситуація.

У цьому контексті варто звернути особливу увагу на психологічні аспекти, що спричиняють виникнення конфліктів, які пов'язані із передачею та сприйняттям інформації. Сучасні дослідження свідчать про те, що багато конфліктних ситуацій віднаходять своє коріння не лише в об'єктивних обставинах, але й у суб'єктивних причинах, що нерідко залишаються поза увагою. Зокрема, поведінка учасників конфлікту значною мірою визначається не стільки реальними характеристиками об'єкта конфлікту, скільки тими інформаційними моделями, що вони створили для себе на основі власного досвіду, переконань або отриманих даних. Ці моделі служать своєрідними межами, через які опоненти сприймають і оцінюють ситуацію. Закономірності формування таких моделей у свідомості сторін конфлікту постають ключовими для розуміння природи виникнення суперечностей і лежать в основі пошуку способів їх конструктивного вирішення. Значні втрати та викривлення інформації, що неминуче виникають у процесі спілкування між людьми, належать до одних із найпоширеніших джерел конфліктних ситуацій у їхніх взаєминах. Подібні проблеми інформаційного характеру можуть проявлятися не лише під час безпосеред-

[1] Tyler T. R., Lind E. A. & Huo Y. J. Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law.* 2000. №6 (4). P. 1138-1163. DOI https://doi.org/10.1037/1076-8971.6.4.1138.

[2] Залюбінська Л., Кіріліна М. Використання ситуаційного підходу у виборі стратегії розв'язання конфліктів. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. №8 (10). С. 212-218. DOI https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-212-218.

ньої комунікації між опонентами, а й на етапі індивідуального сприйняття навколишнього світу кожною особою.

Людська психіка має властивість вибірково обробляти багатогранний і майже безмежний потік інформації про реальність, що нас оточує. Така вибірковість зумовлюється багатьма чинниками, зокрема емоційним станом, особистим досвідом, культурним контекстом і навіть моментальними зовнішніми подразникам[1]. Цей процес створює своєрідну фільтрацію, унаслідок якої значна частина інформації залишається поза увагою або викривляється, що в результаті може слугувати поштовхом до виникнення непорозумінь, напруги чи навіть відвертого конфлікту.

У психіці людини функціонують різні психічні механізми або «фільтри», що виконують надзвичайно важливу роль у процесах сприйняття, оброблення й збереження інформації. Вони допомагають відсіювати другорядну або малозначущу інформацію, водночас зосереджуючись на тому, що суб'єктивно визначається як важливе для конкретної особистості. Ці «фільтри» поділяються на кілька основних категорій, кожна із яких має свої особливості та вплив на сприйняття навколишнього світу.

Репрезентативні фільтри, до яких належать візуальні, аудіальні та кінестетичні канали сприйняття, являють собою основні способи, за допомогою яких людина обробляє, організовує та інтерпретує інформацію з навколишнього світу. Ці фільтри ґрунтуються на індивідуальних особливостях когнітивного сприйняття та впливають не лише на те, як ми сприймаємо різні стимули, але й на те, як ми засвоюємо інформацію, приймаємо рішення і встановлюємо зв'язок із навколишнім середовищем. Візуальний тип фільтрів характеризується орієнтацією на образи, кольори, форми та інші візуальні елементи. Люди з переважанням цього типу схильні думати у формі картин, згадувати події як серію яскравих візуальних моментів і легко сприймати інформацію, подану в графічній чи ілюстративній формі. Аудіальний аспект зосереджено на звуках та акустичних характеристиках навколишнього світу. Для людей цього типу важливими є інтонації голосів, звукові сигнали, ритм мови чи навіть фонова музика. Вони краще запам'ятовують інформацію через слухання і можуть проявляти схильність до гарного усвідомлення музики або

[1] Бондарчук Д. П., Проскурка Н. М. Вплив емоційного інтелекту на вибір стратегії поведінки в конфлікті. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр.* К.: Національний авіаційний університет, 2022. Вип. 2 (21). С. 90-96. DOI http://dx.doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094.

мовлення. Кінестетичний фільтр базується на тілесних відчуттях і рухах. Цей тип сприйняття властивий тим людям, які орієнтуються на емоційні переживання, фізичний дотик чи відчуття в просторі. Інформація їм здається більш зрозумілою, якщо її можна пов'язати з рухами чи діями. Такі репрезентативні системи допомагають не лише краще зрозуміти себе, але й ефективніше комунікувати з іншими людьми, ураховуючи їхній тип фільтрів, щоб обрати найбільш зрозумілий і релевантний спосіб передачі інформації.

Фізіологічні фільтри включають низку механізмів, що забезпечують оброблення інформації, отримуваної через різні органи чуття, такі як слухові, зорові, нюхові, дотикові та тактильні. Ці фільтри допомагають організмові орієнтуватися в навколишньому середовищі, відбираючи найважливіші сигнали для дальшого аналізу та реагування. Вони слугують своєрідним бар'єром, що дозволяє мозку уникати перевантаження надмірною кількістю стимулів і зосереджуватися лише на найбільш значущій інформації. Саме ці механізми забезпечують безперебійне передавання та первинне оброблення сенсорної інформації, дозволяючи людині адаптуватися до умов середовища.

Культурні фільтри включають у себе сукупність традицій, норм, символів, об'єктів, а також характерних рис й особливостей, властивих саме тій культурі, у якій формувалася і розвивалася особистість. Ці елементи відіграють ключову роль у становленні світогляду, поведінкових моделей і способів сприйняття світу, створюючи певну призму, через яку людина інтерпретує навколишню дійсність і взаємодіє із соціальним середовищем.

Світоглядні фільтри включають у себе набір переконань, цінностей, настанов і загальних поглядів на життя, що формуються під впливом особистого досвіду, суспільного середовища, культурних традицій і соціальних норм. Вони постають своєрідним «фільтром», через який людина оцінює події, ухвалює рішення, сприймає інформацію з навколишнього світу і взаємодіє зі своєю реальністю. Ці фільтри впливають на спосіб мислення, емоційне реагування та поведінкові моделі, визначаючи унікальність індивідуального світосприйняття.

І, зрештою, життєвий досвід, що відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні глибокого взаєморозуміння між різними людьми, а також у створенні основи для виникнення почуття спільності. Для того щоб це розуміння стало можливим, бажано, аби досвід сприймався і тлумачився сторонами однаково, оскільки саме єдність у його інтерпретації сприяє зближенню та гармонійному співіснуванню. Натомість протилежне чи кардинально різне трактування однакових подій чи переживань не

лише ускладнює комунікацію, а й часто стає причиною роз'єднання. Така розбіжність здатна породжувати нерозуміння, що може з часом перерости в серйозні конфлікти, що руйнують відносини між людьми.

Отже, названі психічні «фільтри» виконують роль структурованих інструментів, за допомогою яких людина вибудовує свою індивідуальну модель реальності, одночасно фокусуючись на головному і відсікаючи зайве. Знання про ці фільтри дозволяє глибше розуміти природу людського сприйняття та його вплив на соціальну взаємодію.

Людина дивиться на світ через призму власних інтересів і внутрішніх переконань, що часто формуються під впливом егоцентризму[1]. Цей феномен проявляється як нездатність або небажання окремої особи поставити себе на місце іншої, відчути її стан та усвідомити її погляд. Люди, схильні до егоцентризму, зазвичай стикаються з труднощами в сприйнятті інформації, що виходить із зовнішнього джерела і не відповідає їхнім власним уявленням про світ, а тим паче – суперечить їм. Такий стан часто внеможливлює розуміння того, що інші люди можуть мати свої унікальні погляди, які в деяких випадках можуть бути діаметрально протилежними до наших власних. Ця особливість людського мислення є однією із ключових причин виникнення напруження та конфліктів у міжособистісних відносинах[2].

Егоцентризм зводить комунікацію до одностороннього процесу, у якому думка іншого часто ігнорується або відкидається як недоречна чи хибна. Інакше кажучи, кожна людина формує у своїй свідомості унікальну модель реальності, своєрідну «карту» навколишнього світу. Ця внутрішня «карта» є індивідуальною для кожного, оскільки формується під впливом його досвіду, спостережень й особистих переконань. Основна мета такого образу світу полягає в спрощенні сприйняття, оскільки це дозволяє уникати перевантаження психіки зайвою чи несуттєвою інформацією. Одночасно в усіх учасників конфлікту відбувається формування комплексних інформаційних моделей, що охоплюють загальне бачення конфліктної ситуації. Це включає аналіз мотивів, цілей та потенційних дій протилежної сторони, переосмислення власних намірів та ресурсів, а також спроби врахувати уявлення сторонніх спостерігачів щодо розвитку конфлікту та його ключових аспектів.

---

[1] Hicks D. Dignity : The Essential Role It Plays in Resolving Conflict. Dignity: The Essential Role it Plays in Resolving Conflict. 2011. P. 1–221. URL: http://surl.li/guckvo.

[2] Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations (5th ed.). Routledge. 2023. DOI https://doi.org/10.4324/9781003285861

Далі розглянемо ключові чинники, що призводять до викривлення інформації під час обговорень або спорів між опонентами. Серед основних причин варто виокремити те, що людина не завжди здатна повним обсягом, а тим більше з потрібною точністю, висловлювати власні думки та емоції. Це може випливати з різних обставин і чинників, таких як недосконалість мовленнєвих навичок, дії стресу, емоційна напруга або навіть відсутність чіткого усвідомлення власних ідей та почуттів у момент спілкування.

Почати варто з того, що значна частина інформації, яка стосується теми обговорення, часто залишається прихованою на рівні несвідомого, що суттєво ускладнює її усвідомлення навіть самою людиною. Часто вона не здатна до кінця зрозуміти свої емоції та почуття, а також виявити їх глибинні причини. Більше того, чимало із цих почуттів і мотивів можуть сприйматися як небажані чи навіть небезпечні для внутрішнього балансу особистості, створюючи потенційну загрозу для її самооцінки та відчуття цілісності[1]. Такий ризик стає своєрідним пусковим механізмом для активізації систем психологічного захисту, що оберігають людину від усвідомлення складних або травматичних аспектів свого внутрішнього світу. У результаті цього вона часто не може розпізнати справжню природу своїх емоцій, а також зрозуміти ті основоположні мотиви, що визначають її бажання, прагнення та вчинки[2].

Також ми маємо розуміти, що людина не завжди здатна висловити всю глибину і багатоманітність своїх думок через обмеженість словникового запасу. Чим менш розвинений її словниковий арсенал, тим важче їй не лише чітко сформулювати власну думку, але й передати тонкі відтінки, приховані сенси та емоційні нюанси, що можуть бути важливими для повного розуміння ідеї. У результаті — обмеження в словах часто стають перешкодою на шляху до багатогранного і точного самовираження.

Також ми маємо розуміти, що людина не завжди здатна висловити всю глибину і багатоманітність своїх думок через обмеженість словникового запасу. Чим менш розвинений її словниковий арсенал, тим важче їй не лише чітко сформулювати власну думку, але й передати тонкі відтін-

[1] Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

[2] Бондарчук Д. П., Проскурка Н. М. Вплив емоційного інтелекту на вибір стратегії поведінки в конфлікті. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр.* К.: Національний авіаційний університет, 2022. Вип. 2 (21). С. 90-96. DOI http://dx.doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094.Ц

ки, приховані сенси та емоційні нюанси, що можуть бути важливими для повного розуміння ідеї. У результаті — обмеження в словах часто стають перешкодою на шляху до багатогранного і точного самовираження.

Часто під час спілкування бракує часу, щоб поділитися всіма своїми думками. Саме тому багато з того, що людина знає, відчуває або могла б передати словами, залишається невисловленим. Через цю обмеженість у часових межах під час взаємодії втрачається значний обсяг інформації. Чим активніше і насиченіше життя людини, тим більше часу вона витрачає на діяльність, а для розмов залишається все менше можливостей. Це суттєво ускладнює процес взаєморозуміння між людьми. Особливо важко обговорювати серйозні й складні питання, оскільки вони потребують значного часу для ґрунтовного аналізу та пояснення.

До того ж, багато з того, що людина здатна передати за допомогою слів, часто залишається невимовленим, оскільки здається їй неважливим чи недоречним для озвучення. Є думки, які не прийнято висловлювати вголос через суспільні норми чи встановлені правила спілкування. Інша частина інформації залишається прихованою тому, що вона може виставити людину в невигідному або небажаному світлі. Ще однією причиною мовчання може стати те, що певні деталі здаються надто незначними або неактуальними для конкретної ситуації чи обговорення. Таким чином, значний обсяг потенційного змісту думок і почуттів залишається невідомим іншим, навіть якщо він міг би бути висловлений.

Однак варто звернуту увагу на те, що часто причини викривлення інформації також пов'язані з особливостями процесу слухання. По-перше, сприйняття може залежати від індивідуальних упереджень, коли людина чує лише те, що відповідає її очікуванням або переконанням. По-друге, емоційний стан слухача може впливати на здатність об'єктивно оцінювати почуте: у стані стресу чи роздратування інформація засвоюється частково або з викривленням. По-третє, нестача уваги чи проблеми зі зосередженням знижують здатність повністю зрозуміти сказане. Також значну роль відіграють комунікативні особливості співрозмовника, зокрема невиразна мова, надлишок деталей чи двозначність висловлювань, що можуть призводити до неправильного тлумачення інформації.

Деяка частина інформації, яку слухач має отримати, залишається ним незасвоєною з різних причин. Однією із головних є те, що він просто не чує її належним чином. Це може бути спричинено тим, що людина відволікається на зовнішні чинники або ж занурюється у власні думки, концентруючись на своїх особистих проблемах чи турботах, які займають більшу частину її уваги в цей момент.

Деякі аспекти інформації лишаються не до кінця зрозумілими, що створює певний бар'єр у сприйнятті. Не кожна думка чи ідея, що висловлюється однією людиною, автоматично стає зрозумілою іншій, оскільки сприйняття й інтерпретація залежать від контексту, досвіду та емоційного стану кожного співрозмовника.

Отримавши ідентичну інформацію, різні люди можуть дійти не лише різних, але й абсолютно протилежних висновків. Це явище має кілька пояснень. Передусім, на формування висновків впливає різний життєвий досвід кожного зі слухачів, який відіграє ключову роль у сприйнятті будь-якої інформації. Другою важливою причиною є відмінність у розумінні суті проблеми: кожна людина інтерпретує інформацію через призму власного бачення та знань. Третій чинник пов'язаний із особистим ставленням до джерела інформації — до того, хто її озвучує, а це може суттєво змінити інтонації та акценти сприйняття. І зрештою, четвертим чинником постає те, наскільки вирішуване питання або обговорювана тема зачіпає особисті інтереси слухачів. Усі ці аспекти разом сприяють тому, що однаковий набір фактів може викликати кардинально різні реакції та оцінки в людей.

У процесі виникнення конфліктів суб'єктивні чинники найчастіше відіграють ключову й вирішальну роль, формуючи основу для ескалації протиріч. Причини, що призводять до таких ситуацій, зазвичай пов'язані як із конкретними діями окремих учасників, так і з появою нових, часто несподіваних обставин, що ускладнюють взаємодію[1]. Незалежно від того, наскільки серйозними є наявні труднощі в їхньому спілкуванні чи як сильно впливають об'єктивні умови, саме люди, зі своїми індивідуальними характеристиками, емоціями та реакціями, стають тими суб'єктами, що перетворюють потенційний конфлікт у реальне протистояння.

Таким чином, виявлення причин конфлікту дозволяє побачити глибші процеси, що відбуваються в комунікації між людьми, і віднайти можливі шляхи для вирішення суперечностей.

Узагальнюючи сказане вище, можна зазначити, що психологія конфлікту займається дослідженням природи конфліктів, механізмів їх виникнення, закономірностей розвитку, особливостей перебігу та можливих наслідків для окремих осіб, груп чи суспільства загалом. Вона детально аналізує складні процеси, що лежать в основі конфліктних ситуацій,

[1] Залюбінська Л., Кіріліна М. Використання ситуаційного підходу у виборі стратегії розв'язання конфліктів. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. №8 (10). С. 212-218. DOI https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-212-218.

зокрема їх соціальні, психологічні та емоційні аспекти. При цьому особлива увага надається пошуку ефективних методів раннього виявлення, профілактики й управління конфліктами з метою досягнення гармонізації відносин. Нині в центрі досліджень перебуває розуміння конфлікту як багатогранного психологічного феномена, що виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, несумісних цінностей, різних потреб або суперечливих мотивів учасників цієї взаємодії.

1.3. Основні класифікації конфліктів

Дослідження феномену «конфлікт» у середовищі суспільних систем з метою пошуку дієвих інструментів управління конфліктними ситуаціями та їх позитивного вирішення зумовлює потребу використання обґрунтованої, об'єктивної та достатньої їх типології. При цьому варто зауважити, що наявний у сучасних суспільствах високий рівень варіативності, як передумов виникнення конфліктів, так і можливих сценаріїв їх перебігу, передбачає не лише існування цілого арсеналу ефективних інструментів та підходів щодо управління конфліктними ситуаціями, але й, що важливо, актуалізує потребу глибокого розуміння того, «який саме» інструмент та «як саме» його потрібно застосовувати в тому чи іншому разі для запобігання виникнення конфлікту або «керованого» його вирішення.

Окрім того, проблема типології конфліктів, можливість усебічної та вичерпної їх класифікації суттєво ускладнюється ще й тим, що сучасні підходи до визначення поняття «конфлікт» у соціально-економічних системах можуть суттєво відрізнятися між собою, ґрунтуючись на різній його семантиці.

Так, узагальнюючи результати проведеного вище дослідження та матеріали публікації **Ю. Мацієвського** «Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів» можна констатувати, що «соціальний конфлікт» у науковій літературі має *«троякість розуміння цього поняття: 1) як структурної несумісності інтересів, взаємного виключення групових цілей, викликаного обмеженою кількістю дефіцитних ресурсів; 2) як певні дії чи взаємовідносини з метою нанесення шкоди або знищення суперника; 3) як стану ворожості між групами чи особами»*[1].

[1] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 1150130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

Більш того, дальші дослідження **Ю. Мацієвського** щодо розгорнутої класифікації конфліктів у суспільних системах підтвердили його висновок про те, що *«проблема типології конфліктів — одна з найбільш дискусійних проблем серед сучасних теоретиків конфлікту, оскільки конфлікт є настільки різноманітним у своїх формах та проявах, що виокремити якийсь один критерій типології надзвичайно важко. Тому автори, виходячи з різних підходів до вивчення конфлікту, по-різному вирішують і саму проблему типології»*[1].

При цьому, як зазначає автор, *«дослідники, розглядаючи конфлікт чи в біхевіоральному, чи в психологічному плані, шукають його причин в структурі передконфліктної ситуації. І, навпаки, — при розгляді конфлікту як атрибуту певної системи суспільства ними звертається увага передусім на його наслідки»*[2]. Тож цілком очевидно, що така особливість у підходах до поняття «конфлікт» суттєво ускладнює можливість усебічної та вичерпної його класифікації.

Попередній аналіз наукових публікацій таких учених як Кеннет Боулдінг (Kenneth Boulding)[3], Роберт Алан Левайн (Robert Alan LeVine), Дональд Кемпбелл (Donald Campbell)[4], Раймон Мак (Raymond Mack), Річард Снайдер (Richard Snyder)[5], Ентоні Обершалл (Anthony Oberschall)[6], Марк Росс (Marc Ross)[7], Дж. Ротман (Jay Rothman)[8], Нейл Смелзер (Neil Smelser) Джеффрі Александер (Jeffrey Alexander)[9], Пітірім Сорокін (Pitirim

---

[1] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 115-130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf

[2] Там само.

[3] Boulding K. E. Conflict and defense: A general theory. New York: Harper & Row, 1963. 349 p.

[4] LeVine R. A., Campbell D. T. Ethnocentrism: theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior. New York: Wiley, 1972. 310 p.

[5] Mack R. W., Snyder R. C. The analysis of social conflict–toward an overview and synthesis. Conflict Resolution. 1957. Vol. 1. No. 2. P. 212-248. DOI https://doio rg/10.1177/002200275700100208.

[6] Oberschall A. Theories of Social Conflict. *Annual Review of Sociology.* 1978. №4. P. 291–315. URL: https://www.jstor.org/stable/2945973.

[7] Ross M. H. The conflict, management implications of major theories of ethnic conflict. Kandy, Sri Lanka: International Centre for Ethnic Studies, 1996. 52 p.

[8] Rothman J. Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 1997. 195 p.

[9] Smelser N. J., Alexander J. C. Diversity and Its Discontents: Cultural Conflict and Common Ground in Contemporary American Society. Princeton University Press, 2021. 320 p.

Sorokin)[1], Клінтон Фінк (Clinton Fink)[2] і Стюарт Чейз (Stuart Chase)[3], які системно і впродовж тривалого часу досліджували проблему конфлікту з метою його класифікації, дозволив окреслити генезис процесів формування та розвитку типології цього феномена.

Прийнято вважати, що одним із перших дослідників, який розробив класифікацію конфліктів, був **Пітірім Сорокін**. Надаючи великого значення дослідженню конфліктів — оскільки відомий соціолог уважав їх важливим чинником соціальної динаміки та змін у суспільстві — **П. Сорокін** запропонував їх класифікацію на основі «масштабу розбіжностей між сторонами»[4].

За результати проведених досліджень йому вдалося виокремити два основних типи конфліктів *(табл. 1.3.1)*.

Таблиця 1.3.1.

Системна характеристика конфлікту як поняття, процесу, наукової дисципліни та управлінської практики

Вид конфлікту	Зміст	Підвид конфлікту	Приклади
міжособистісні (інтерперсональні)	це вид конфліктів, що охоплює зіткнення між окремими особистостями	—	—
міжгрпові	вони включають в себе ширший спектр конфліктів, що відбуваються між різноманітними соціальними групами	конфлікти між соціальними групами всередині одного суспільства	між різними класами, професійними об'єднаннями, міськими та сільськими жителями, між різними поколіннями, між кастами, родинами, між вірянами різних конфесій тощо

[1] Sorokin P. A. Society, culture, and personality. New York: Cooper Square Publishers, 1947. 96 p.

[2] Fink C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict Journal of Conflict Resolution. 1968. Vol. 12, No. 4. P. 412-460. DOI https://doiorg/10.1177/0022002768012
00402.

[3] Chase S. Roads to agreement: Successful methods in the science of human relations. New York: Harper, 1951. 250 p.

[4] Sorokin P. A. Society, culture, and personality. New York: Cooper Square Publishers, 1947. 96 p.

		конфлікти між різними суспільствами	між державами, народами, расами, цивілізаціями тощо

Джерело: сформовано автором на основі джерела [28].

Окрім того, класифікація конфліктів, запропонована **П. Сорокіним**, включала в себе також і часовий критерій, що дозволило йому виокремити дві групи конфліктів за їх тривалістю, зокрема короткочасні та тривалі[1].

Водночас варто зауважити, що у своїх дослідження **П. Сорокін** чітко розмежовував «конфлікт» і так звані «ідеологічні війни», у яких протистояння чи боротьба відбувається не за матеріальні інтереси, а за цінності та ідеї[2].

Своєрідним послідовником **П. Сорокіна** у спробах класифікувати конфлікт можна вважати американського економіста та соціолога **Кеннета Боулдінга**, який у своїй роботі «Конфлікт і захист: загальна теорія»[3] запропонував власну класифікацію цього феномена, що ґрунтується на різних критеріях та враховує широкий спектр соціальних явищ.

Його класифікація, в основі якої також лежить аналітично-описовий підхід, охоплює п'ять типів конфліктів[4], кожен з яких, своєю чергою, поділяється на підтипи *(табл. 1.3.2)*.

Таблиця 1.3.2

Класифікація типів конфліктів за К. Боулдінгом

Ознака (тип)	Підтип конфлікту та його суть
За рівнем	міжособистісні конфлікти *(виникають між окремими людьми через розбіжності у поглядах, інтересах, цінностях тощо)*
	групові конфлікти *(відбуваються між різними групами людей, наприклад між трудовими колективами, соціальними групами, етнічними групами)*
	організаційні конфлікти *(виникають усередині організацій між різними відділами, працівниками)*
	міжнародні конфлікти *(відбуваються між державами або міжнародними організаціями через політичні, економічні, територіальні та інші розбіжності)*

[1] Sorokin P. A. Society, culture, and personality. New York : Cooper Square Publishers, 1947. 96 p.

[2] Ibid.

[3] Boulding K. E. Conflict and defense: A general theory. New York: Harper & Row, 1963. 349 p.

[4] Ibid.

За характером взаємодії	конструктивні конфлікти *(спрямовані на вирішення проблеми, досягнення згоди, пошук компромісів. Вони можуть сприяти розвитку, інноваціям, поліпшенню відносин)*
	деструктивні конфлікти *(характеризуються агресією, насильством, ворожнечею. Вони можуть призводити до руйнування відносин, втрат, страждань)*
За тривалістю	короткочасні конфлікти *(швидко виникають і швидко вирішуються)*
	тривалі конфлікти *(можуть тривати місяцями, роками або навіть десятиліттями. Вони важко піддаються врегулюванню і можуть мати серйозні наслідки)*
За причинами виникнення	ціннісні конфлікти *(виникають через розбіжності в цінностях, переконаннях, ідеалах)*
	інтересні конфлікти *(зумовлені зіткненням інтересів, потреб, бажань)*
	структурні конфлікти *(пов'язані з нерівністю, несправедливістю, недосконалістю соціальних структур)*
За формою прояву	приховані конфлікти *(характеризуються напруженням, неприязню, але не виражаються відкрито)*
	відкриті конфлікти *(супроводжуються активними діями сторін, такими як суперечки, сварки, насильство)*

Джерело: сформовано автором на основі джерела [13].

Варто зауважити, що окрім, так би мовити, «системних критеріїв», наведених вище, що лягли в основу класифікації запропонованої **К. Боулдінгом,** він також виокремлював й інші типи конфліктів, наприклад: за рівнем інтенсивності, за кількістю учасників, за характером використовуваних засобів тощо. При цьому він наголошував, що конфлікти є невід'ємним складником людського життя і можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки[1].

Доволі схожою, але водночас дещо «спрощеною» порівняно з класифікацією конфліктів **К. Боулдінга**, видається спроба їх типологізації **Ентоні Обершалла**, який у своїй статті «Теорії соціального конфлікту»[2] виокремив «лише» три типи суспільних конфліктів *(табл. 1.3.3)*.

[1] Boulding K. E. Conflict and defense : A general theory. New York : Harper & Row, 1963. 349 p.

[2] Oberschall A. Theories of Social Conflict. *Annual Review of Sociology.* 1978. № 4. P. 291-315. URL: https://www.jstor.org/stable/2945973.

Таблиця 1.3.3

Підхід Е. Обершалла до типологізації конфліктів

Тип конфлікту	Зміст конфлікту
інтерперсональні	це конфлікти, що відбуваються в малих соціальних групах
мікроконфлікти	це конфлікти, що відбуваються між малими групами
макроконфлікти	це конфлікти, що відбуваються між великими групами

Джерело: сформовано автором на основі джерела [24].

На відміну від дещо «спрощеного» підходу **Е. Обершалла** щодо типологізації конфліктів, їх класифікація, розроблена **Стюартом Чейзом** і подана в його праці «Шляхи до порозуміння: успішні методи в науці про людські відносини»[1], видається надмірно «деталізованою», оскільки виокремлює 18 їх типів *(табл. 1.3.4)*.

Таблиця 1.3.4

Основні типи конфліктів за С. Чейзом

Тип конфлікту	Зміст конфлікту
1) конфлікт інтересів	зіткнення інтересів між окремими особами або групами
2) конфлікт цінностей	розбіжності в цінностях, віруваннях та ідеологіях
3) конфлікт ідей	зіткнення різних поглядів, теорій та концепцій
4) конфлікт особистостей	несумісність характерів, темпераментів та особистих якостей
5) конфлікт поколінь	розбіжності між різними поколіннями щодо цінностей, поглядів на життя
6) конфлікт між статями	розбіжності та напруження між чоловіками та жінками
7) конфлікт між класами	боротьба між різними соціальними класами за економічні та політичні ресурси
8) конфлікт між расами та етносами	напруження та дискримінація на основі расової або етнічної приналежності

[1] Chase S. Roads to agreement : Successful methods in the science of human relations. New York: Harper, 1951. 250 p.

9) конфлікт між містом і селом	розбіжності між міськими та сільськими жителями щодо способу життя, цінностей тощо
10) конфлікт між різними професійними групами	конкуренція та боротьба за ресурси та вплив між різними професіями
11) конфлікт між різними релігійними групами	розбіжності та напруження між різними релігіями та конфесіями
12) конфлікт між різними політичними партіями	боротьба за владу та вплив між різними політичними силами
13) конфлікт між різними державами	боротьба за територію, ресурси, політичний вплив тощо
14) конфлікт між різними блоками держав	протистояння між військово-політичними блоками, такими як НАТО та інші
15) конфлікт між різними цивілізаціями	зіткнення різних культур, цінностей та світоглядів на глобальному рівні
16) конфлікт між людиною та природою	боротьба за виживання в умовах екологічної кризи та виснаження ресурсів
17) конфлікт між різними формами господарювання	конкуренція між різними економічними системами, такими як капіталізм та соціалізм
18) конфлікт між різними типами культур	протистояння між різними культурними моделями, такими як традиційна та сучасна культура

Джерело: сформовано автором на основі джерела [14].

Аналіз поданих вище класифікацій конфліктів, що було розроблено в різний час відомими науковцями, дозволяє зробити деякі узагальнення.

1. Більшість з наведених авторських варіантів типології конфліктів ґрунтуються на основі аналітично-описового підходу до їх класифікації. При цьому, на думку українського дослідника **Ю. Мацієвського**, саме *«аналітично-описовий підхід до класифікації конфліктів можна зустріти в більшості авторів, які займаються теоретичними проблемами вивчення конфліктів. Власне такий підхід було перейнято вітчизняними дослідниками»*[1].

[1] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів : множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 115–130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

2. Науковий підхід щодо типологізації конфлікту, критеріальною ознакою якого постає «об'єкт» конфлікту — тобто його «зміст» або його «форма» — є характерним для досліджень феномену «конфлікт», що проводять учені-практики, які займаються проблемами управління конфліктними ситуаціями, оскільки результати таких досліджень є більш значущими саме для прикладної сфери.

Наведене вище вказує на потребу більш детального дослідження ґенезису класифікації конфліктів саме за критерієм його об'єкта.

З огляду на це важливим науковим доробком щодо спроби типологізації конфліктів за їх формою прояву видається робота **Льюїса Козера** (Lewis Coser) «Функції соціального конфлікту»[1]. Розглядаючи конфлікт не лише як негативне явище, але і як один з важливих чинників «соціальної динаміки», що сприяє позитивним змінам у суспільстві, автор стверджує про можливість позитивних наслідків від виникнення конфліктів. При цьому, вивчаючи природу конфліктних ситуацій за формою їх прояву, **Л. Козер** запропонував підхід до аналізу конфліктів, що ґрунтується на чотирьох «ключових аспектах»[2], за якими можна їх класифікувати *(табл. 1.3.5)*.

Таблиця 1.3.5

Підхід Л. Козера до класифікації конфліктів

Ознака (тип)	Підтип конфлікту та його суть
За функціями	функціональні конфлікти (сприяють досягненню консенсусу, вирішенню проблем, зміцненню соціальної інтеграції)
	дисфункціональні конфлікти (призводять до деструктивних наслідків, таких як насильство, руйнування відносин, соціальна дезінтеграція)
За інтенсивністю	низькоінтенсивні конфлікти (характеризуються помірною напругою, можуть бути врегульовані шляхом переговорів та компромісів)
	високоінтенсивні конфлікти (супроводжуються значною напругою, можуть призводити до насильства та руйнування)
За характером	реалістичні конфлікти (зумовлені конкретними причинами, такими як боротьба за ресурси, владу, вплив)

[1] Coser L. A. Functions of Social Conflict. Free Press, 1964. 192 p.
[2] Ibid.

	нереалістичні конфлікти (виникають через емоційні чинники, такі як ненависть, страх, упередження)
За формою	відкриті конфлікти (проявляються у відкритій боротьбі між сторонами, можуть включати насильство)
	приховані конфлікти (характеризуються напруженням, неприязню, але не виражаються відкрито)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [15].

Дальші дослідження **Л. Козера** дозволили йому виокремити *«внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти»,* вивчити їх структуру та ідентифікувати їх вплив на динаміку перебігу подій щодо дальшої участі цих груп, у результаті чого він дійшов висновку, що конфлікти можуть сприяти згуртуванню групи, зміцненню її ідентичності та встановленню меж[1].

Водночас, попри достатню аргументованість та обґрунтованість таких типів конфлікту, вони не ввійшли до його авторської класифікації. Більш того, у сучасній конфліктології немає, так би мовити, «окремої» завершеної «класифікації конфліктів за Л. Козером», а є лише «підхід Л. Козера до класифікації» цього феномену, що, на думку **Ю. Мацієвського**, є *«динамічним та багатовимірним» і який «враховує різні аспекти конфліктного явища, його причини, форми прояву та наслідки. Це дозволяє більш глибоко розуміти сутність конфліктів та віднаходити ефективні шляхи їх вирішення»*[2].

Черговою спробою розробити класифікацію конфліктів, можна вважати спільне дослідження **Девіда Р. Девіс** (David R. Davis), **Кіта Джеггерса** (Keith Jaggers) та **Уїлла Г. Мур** (Will H. Moore), результати якого опубліковано в статті «Етнічність, меншини та міжнародні конфлікти. Війни посеред миру»[3]. Варто зауважити, що основною критеріальною ознакою запропонованої ними класифікації поставали причини виникнення конфліктів, а, так би мовити, «допоміжною» ознакою — наслідки конфліктів та їх вплив на суспільство. У результаті дослідники запропонувати класифікувати конфлікти за їх основними типами *(табл. 1.3.6)*.

[1] Coser L. A. Functions of Social Conflict. Free Press, 1964. 192 p.

[2] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів : множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115-130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

[3] Davis D. R., Jaggers K., Moore W. H. Ethnicity, minorities, and international conflict. Wars in the midst of peace: The international politics of ethnic conflict. 1997. Jun 15. P. 148-149.

Таблиця 1.3.6

Класифікація конфліктів за Д. Девісом, К. Джеггерсом і У. Муром

Тип конфлікту	Зміст конфлікту
1) Реалістичні (або предметні) конфлікти	виникають через боротьбу за ресурси, владу, вплив або інші матеріальні блага
	сторони конфлікту мають конкретні цілі та інтереси, що вони прагнуть захистити
2) Ціннісні конфлікти	*Примітка:* Цей тип конфліктів часто можна вирішити шляхом переговорів, компромісів або арбітражу
	виникають через розбіжності в цінностях, переконаннях, ідеологіях або світоглядах
3) Нереалістичні (або безпредметні) конфлікти	сторони конфлікту мають різні уявлення про те, що є правильним, справедливим або важливим
	Примітка: Ціннісні конфлікти важче вирішити, оскільки він зачіпає глибинні переконання людей
За формою	виникають через емоційні чинники, такі як ненависть, страх, упередження або особиста неприязнь
	приховані конфлікти (характеризуються напруженням, неприязню, але не виражаються відкрито)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [17].

Варто зауважити, що наведену в *табл. 1.3.6* типологію конфліктів, дослідники доповнюють цілою групою конфліктів, проте ідентифікують і систематизують їх за чотирма іншими ознаками *(табл. 1.3.7).*

Таблиця 1.3.7

Підхід Д. Девіса, К. Джеггерса і У. Мура до типологізації конфліктів за чотирма ознаками

Ознака (тип)	Підтип конфлікту
1) За рівнем	– внутрішньоособистісні; – міжособистісні;
	– міжгрупові; – міжнародні
2) За характером взаємодії	– конструктивні *(спрямовані на вирішення проблеми);*
	– деструктивні *(призводять до насильства та руйнування)*

3) За тривалістю	– короткочасні; – тривалі
4) За формою прояву	– відкриті (явні); – приховані (латентні)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [17].

Аналіз поданих вище класифікацій конфліктів, що були запропоновані зарубіжними науковцями другої половини XX і початку XXI століття, дозволяє зробити певні узагальнення та проміжні висновки.

1. Наведені класифікації конфліктів, з урахуванням того, що частина з них ґрунтувалася на основі аналітично-описову підходу, а інша частина — на основі критерію об'єкта (тобто «змісту» або «форми» конфлікту), за своєю суттю та змістовим наповненням отриманих результатів, принципово не відрізняються між собою, що з позиції теорії та методології є очевидно позитивним.

2. Доволі суттєві відмінності між наведеними класифікаціями конфліктів проявляються у формі їх типологізації. Однак, це вказує на принципово різні підходи їх авторів навіть не стільки до диференціації прояву конфліктів, скільки до самої деталізації цього феномена: в одних випадках вона видається мінімалістичною, в інших – надмірною.

3. Усі наведені класифікації конфліктів, попри відмінності в підходах на основі яких вони ґрунтуються, за своєю структурою є одномірними. Тож цілком очевидно, що класифікація на одномірній типологізації суттєво спрощує і сам процес створення такої класифікації, і саме сприйняття та розуміння її результатів (причому це справедливо не лише для феномена «конфлікт», але й для будь-яких об'єктів, процесів чи явищ). Водночас значущість таких класифікацій конфліктів з урахуванням прикладного аспекту, тобто з урахуванням можливості їх використання на практиці, як «реальний» інструментарій управління конфліктами, очевидно є невисокою.

Наведені вище узагальнення та проміжні висновки вказують на доцільність проведення наступного етапу дослідження з метою вивчення наукового доробку вітчизняних науковців у сфері класифікації конфліктів.

Серед українських учених і практиків, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії конфлікту, можна відзначити, насамперед, Т. Дуткевич, А. Ішмуратова, Ю. Іщенка, В. Котигоренка, О. Кривицьку, Ю. Маціївського, В. Пічу, А. Ручку, В. Танчера, І. Шевель та інших.

Водночас, попри чималу кількість наукових робіт за загальним напрямом «конфліктологія», у доробку українських дослідників нечасто зустрічаються публікації, у яких автори пропонували б власні підходи щодо

класифікації конфліктів, або, принаймні, проводили б комплексний аналіз наявних нині підходів щодо їх типологізації.

З огляду на таку ситуацію, цілком закономірно заслуговує на увагу підхід української дослідниці **Т. Дуткевич** щодо типологізації конфліктів (табл. 1.3.8), що описано в її роботі «Конфліктологія з основами психології управління»[1]. При цьому варто зауважити, що попри те, що результати цієї наукової праці стосуються насамперед освітньої сфери, чимало вітчизняних науковців опираються саме на них в процесі проведення власних досліджень за цим напрямом.

Таблиця 1.3.8

Підхід Т. Дуткевич щодо типологізації конфліктів

Ознака (тип)	Підтип конфлікту та його суть
За носіями	внутрішньособистісні *(між різними інтересами, потребами, ролями особистості, наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи)*
	міжособистісні *(між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності)*
	між особою і групою *(у випадках, коли особа, яка є членом групи, посідає позицію, що відрізняється від позиції групи)*
	міжгрупові *(між різними групами соціуму через конфлікт їхніх інтересів)*
За мотивацією учасників (осіб)	прагматичні *(зорієнтовані на досягнення головної мети групи осіб шляхом подолання перешкод у процесі їхньої спільної діяльності)*
	особисті *(зорієнтовані на досягнення корисних егоїстичних інтересів особи в процесі її діяльності спільно з групою)*
За статусом учасників	горизонтальні *(між учасниками групи, які мають однаковий статус, наприклад керівники одного рівня, спеціалісти однієї категорії, або учасники горизонтальної компліментарної пари: «постачальними — споживачі»)*

[1] Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 456 с.

	вертикальні згори *(між учасниками групи, які мають різний статус, перебувають у відносинах субординації (суб'єкт управління — об'єкт управління) та ініціюються «згори»)*
	вертикальні знизу *(між учасниками групи, які мають різний статус, перебувають у відносинах субординації (суб'єкт управління — об'єкт управління) та ініціюються «знизу»)*
	змішані *(подані складниками «горизонтальними», і «вертикальними» конфліктів)*
За наявністю насильства	*«наявність» або «відсутність» насильства (диференціюється за фактом наявності насильства)*
	ступінь насильства *(диференціюється «загалом» («знеособлено»): за ступенем інтенсивності, формою прояву насильства та його наслідками для групи)*
	роль учасників у розгортанні та перебігу насильства *(диференціюється «зокрема» («адресно»): за критерієм ініціації, ступенем інтенсивності, формою прояву насильства та його наслідками для учасників)*
	масштаб поширення насильницького конфлікту в суспільстві *(диференціюється з рівнем схильності суспільства до вчинення насильства учасниками конфлікту)*
За доцільністю	закономірні *(конфлікт є очікуваним і логічним для певної ситуації, його виникнення є виправданим за критерієм «корисність» для учасників групи)*
	закономірні *(конфлікт є потрібним у певній ситуації, його виникнення служить досягненню конкретних цілей або вирішенню певних проблем)*
	вимушені *(конфлікт є не бажаним, але потрібним у певній ситуації, оскільки він служить для запобігання більшій шкоді або для захисту важливих інтересів, тож його виникнення є виправданим з погляду потреби, а не бажання)*
	невиправдані *(конфлікт не має раціонального обґрунтування, не служить досягненню жодних корисних цілей і, як правило, завдає більше шкоди, ніж користі)*

За функцією	конструктивні *(учасники конфлікту діють у межах етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів, що в процесі його вирішення призводить до розвитку відносин між учасниками конфлікту та групи загалом)*
	деструктивні *(один із учасників конфлікту: безапеляційно наполягає на своїй позиції і не враховує інтереси інших учасників; вдається до неетичних і морально неприйнятних методів його вирішення)*
За масштабом цілей	особисті *(конфлікт між окремими особами; його цілі стосуються їхніх особистих інтересів, потреб, цінностей або відносин; він зосереджений на міжособистісних відносинах)*
	групові *(конфлікт виникає між різними групами людей; його цілі стосуються інтересів, потреб або цінностей цих груп; він має соціальний або організаційний характер)*
	суспільні *(конфлікт виникає в межах суспільства в цілому або його значної частини; його цілі стосуються фундаментальних питань, що впливають на життя багатьох людей; він має соціальний резонанс і може призвести до значних змін у суспільстві)*
За емоційністю	високоемоційні *(конфлікт характеризується інтенсивними та переважно негативними емоціями, що відіграють ключову роль у його розвитку та перебігу)*
	низькоемоційні *(конфлікт характеризується мінімальним проявом емоцій або їх повною відсутністю; учасники зосереджуються на раціональному аналізі ситуації, пошуку рішень і досягненні конкретних цілей, а не на емоційному вираженні почуттів)*
За кількістю учасників	діадичні *(конфлікт, у якому беруть участь лише дві сторони: конфлікт між двома людьми, двома групами, двома організаціями або двома країнами)*
	локальні *(конфлікт обмежений невеликою кількістю учасників у межах однієї групи (спільноти); він не має широкого поширення та критичних наслідків)*

	загальні *(конфлікт охоплює весь колектив групи, організації, суспільства; він має визначальний вплив на подальшу долю всіх його учасників)*
	міжгрупові *(конфлікт між двома або більше групами людей, що можуть бути різними за розміром, структурою та метою функціонування; він має визначальний вплив на дальшу долю однієї або всіх його груп-учасників)*
За динамікою відповідно до її етапів	виникнення конфлікту: стихійний *(виникає раптово (часто через несподівану подію або емоційну реакцію);* швидко переходить до активної фази *(оминаючи або скорочуючи попередні етапи);* запланований *(ініціюється свідомо і цілеспрямовано; організовується згідно з попередньо розробленим планом; передбачає чітке визначення цілей, етапів розвитку, ресурсів та стратегій, щодо досягнення бажаного результату)*
	розвитку конфлікту: короткочасний *(триває короткий період часу; характеризується високою інтенсивністю; не встигає пройти всі класичні етапи розвитку конфлікту);* тривалий *(триває достатньо довго; характеризується повільним розвитком, періодичними загостреннями та затишшями, а також складністю вирішення);* затяжний *(триває «надто довго», характеризується повільним розвитком, з періодичними загостреннями та затишшями, а також «неможливістю» його вирішення)*
	усунення конфлікту: керований *(розвиток ситуації та наслідки контролюються та спрямовуються в конструктивне річище);* погано керований *(розвиток ситуації та її перебіг погано контролюються);* некерований конфлікт *(конфлікт (перебіг конфлікту вийшов з-під контролю, його розвиток не спрямовується в конструктивне річище)*
	згасання конфлікту: спонтанно припиняється *(завершується без явного втручання або свідомого рішення сторін);* під впливом самих учасників *(завершується внаслідок свідомих дій та рішень самих сторін, без втручання зовнішніх сил або обставин);* вирішуються при втручанні ззовні *(завершується внаслідок втручання зовнішніх сил або обставин)*
За тактичною корисністю	виправдані *(конфлікт уважається виправданим, якщо він: служить конкретній тактичній меті; результати (процес) його вирішення приносять для учасників більше користі ніж шкоди)*

	невиправдані *(конфлікт уважається невиправданим, якщо він: не служить конкретній тактичній меті; результати (процес) його вирішення приносять для учасників більше шкоди ніж шкоди)*
За етичністю форм прояву	соціально прийнятні *(учасники конфлікту (протистояння) в процесі його вирішення не порушують загальноприйняті в соціумі етичні стандарти)*
	соціально неприйнятні *(учасники конфлікту (протистояння) в процесі його вирішення порушують загальноприйняті в соціумі етичні стандарти)*

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1].

Аналіз типології конфліктів, поданої в *табл. 1.3.8.* за результатами наукових досліджень Т. Дуткевич, дозволяє зробити такі узагальнення та висновки.

1. Типологія конфліктів Т. Дуткевич ґрунтується одночасно і на основі аналітично-описову підході, і на основі критерію об'єкта. При цьому набір критеріальних ознак є доволі широким (це дозволило охопити практично всі характеристики феномену «конфлікт»), а самі критерії мають спільну рису та є «однозначними» (це дозволило не лише уникнути надмірної деталізації конфліктних ситуацій, але запобігло дублюванню їх характеристик за різними ознаками).

2. Наведена класифікація конфліктів є очевидно цікавою та достатньо інформативною в теоретико-пізнавальному аспекті. Водночас, з позиції методології її практична значущість видається невисокою, оскільки, як відомо, проста одномірна типологізація об'єктів, процесів або явищ мало відповідає потребам теоретико-прикладного аналізу.

Сформульовані висновки вказують на потребу продовження дослідження класифікації конфліктів та його акцентуації на таких підходах, що ґрунтуються на багатомірній їх типологізації.

Однією із спроб класифікувати конфлікти на основі багатомірної їх типологізації є типологія, запропонована норвезьким соціологом Йоганом Гальтунгом (Johan Galtung)[1], результати якої подано в *табл. 1.3.9.*

[1] Galtung J. Institutionalized Conflict Resolution.Journal of Peace Research. 1965. Vol. 2. No. 4. P. 348–397. DOI https://doi.org/10.1177/002234336500200404

Таблиця 1.3.9.

Типологія конфліктів за Й. Гальтунгом

Рівні системної організацій конфліктів	Типи конфліктів	Підтип конфлікту та його суть
Індивідуальний	*внутрішньосистемні*	*міжсистемні*
	Конфлікти інтраперсональні: *конфлікти мотивів (наприклад, теорія К. Левіна);* *конфлікти перцепції (наприклад, теорія пізнавального дисонансу Фастінгера);* *конфлікти бажань та потягів (психоаналітичні теорії*	Конфлікти інтерперсональні: *конфлікти між двома особами;* *конфлікти між індивідом та групою осіб (теорія ролей)*
Колективний	Конфлікти інтраколективні: *Конфлікти на тлі групових цілей: влади, компетенції, інтересів (наприклад, теорії груп, еліт)*	Конфлікти інтерколективні: *Конфлікт на тлі спорів про групові інтереси, впливи, домінації (наприклад, теорії груп, класів, держави, народу)*

Джерело: [8].

Аналіз структури *таблиці 1.3.9* та змісту її чотирьох квадрантів свідчить, що Й. **Гальтунг**, використовуючи системний підхід, через ідентифікацію психологічних і соціальних явищ, класифікує два типи конфліктів: зокрема ті, що відбуваються «всередині» системи, і ті, що відбуваються «між» різними системами. При цьому, він передбачає, що ці конфлікти можуть виникати на двох рівнях: на рівні окремої людини (тобто на особистісному рівні) і на рівні групи людей (тобто на колективному рівні). Тож поєднуючи типи конфліктів (внутрішні та зовнішні) з рівнями їхнього прояву (особистісний і колективний), Й. Гальтунг класифікує чотири можливі типи конфліктів.

Ще одним вдалим прикладом застосування багатомірного підходу до класифікації конфліктів є роботи Ральфа Дарендорфа[1] та Генрика Бялишевського (Henryk Białyszewski)[2]. Варто зауважити, що класифікація конфліктів Г. Бялишевського можна вважати своєрідним продовженням роботи Р. Дарендорфа що, фактично, розширює і доповнює саме його класифікацію *(табл. 1.3.10).*

Таблиця 1.3.10.

Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом (розширена і доповнена Г. Бялишевським)

Суб'єкти конфлікту	Взаємовідносини між суб'єктами	Підвид конфлікту	Приклади
	рівноправності	**панування-підпорядкування**	цілості-частини
1. Ролі (конфлікти ролей)	Конфлікти між двома реалізаторами ролей, що посідають ідентичні соціальні позиції (наприклад: між двома робітниками)	Конфлікти між двома реалізаторами ролей, що посідають відмінні соціальні позиції (наприклад, між майстром і робітником)	Конфлікти між двома ролями, що реалізуються однією особою
2. Первинні групи (групові конфлікти)	Конфлікти між двома групами, що посідають рівні суспільні позиції	Конфлікти між групами, що посідають нерівні суспільні позиції	Конфлікти між групою і підгрупою
3. Організації (конфлікти організаційні)	Конфлікти між організаціями, що посідають ідентичні рівні позиції	Конфлікти між організаціями, що посідають відмінні, проте взаємозалежні позиції	Конфлікти між організацією і групою, що входить до її складу
4. Вторинні групи, що є організаціями (наприклад, етнічні конфлікти)	Конфлікти між рівноправними етнічними групами	Конфлікти між нерівноправними етнічними групами	Конфлікти між групою, як цілістю та її частиною

[1] Dahrendorf R. Class and class conflict in industrial society. Stanford, Clif: Stanford University Press, 1963. 336 p.

[2] Teoretyczne problemy rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego / Ed. by H. Białyszewski. Warszawa : Książka i Wiedza, 1977. 344 p.

5. Класи і суспільні верстви	Конфлікти між неантагоністичними класами	Конфлікти між антагоністичними класами	Конфлікти між класом і верствою, що входить до його складу
6. Національні держави	Конфлікти між суверенними народами	Конфлікти між панівними і залежними народами	Конфлікти між державою і етнічною групою, що прагне автономії
7. Блоки держав (наприклад, конфлікти міжсистемні)	Конфлікти між взаємонезалежними блоками держав	Конфлікти між панівними і залежними блоками	Конфлікти між блоком держав і державою-членом цього блоку

Джерело: [8].

Як видно з *табл. 1.3.10,* класифікація конфліктів за **Р. Дарендорфом** виокремлює 7 їх типів, а також чітко визначає для кожного з них три можливих підтипи конфліктів залежно від характеру взаємовідносин між його суб'єктами (сторонами конфлікту).

Аналіз типології конфліктів запропонована **Р. Дарендорфом** та доповнена **Г. Бялишевським** дозволяє стверджувати що вона є і цілком обґрунтованою, зважаючи на те, що в її основі лежить багатомірний підхід, і має суттєво вищий рівень теоретико-прикладної значущості, порівняно з багатьма іншими спробами типологізувати конфлікти, зважаючи на її виражену, вичерпну і достатню структуризацію за «очевидною» критеріальною ознакою сторін конфлікту та чітку диференціацію взаємовідносин між ними.

Більш того, на думку українського науковця **Ю. Мацієвського,** завдяки класифікації конфліктів **Р. Дарендорфа** в науковій літературі соціального та суспільно-політичного профілю почали з'являтися окремі самостійні напрями, *«у межах яких учені не лише займаються вивченням саме таким чином визначених конфліктів, але й намагаються виробити методологічні засади їх аналізу, спираючись на окремі суспільні теорії: теорії груп, класів, теорію організації тощо»*[1].

[1] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 115-130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

Продовжуючи дослідження методологічних аспектів класифікації конфліктів, **Ю. Мацієвський** стверджує, що важливою перевагою їх типології за **Р. Дарендорфом** є те, що вона ґрунтується системно-структурному підході, а отже «*дозволяє проаналізувати конфлікти з огляду на їх зміст*»[1].

Дотримуючись такого підходу, **Ю. Мацієвський** за результатами проведеного дослідження робить висновок про наявність у суспільних системах конфліктів трьох основних типів, зокрема, це: *«конфлікти інтересів — це конфлікти, що ґрунтуються на тлі конкуренції за обмежені ресурси: матеріальні (засоби до існування) і позаматеріальні (влада, соціальний статус, престиж, ідеологічні та культурні цінності). Адаптаційні конфлікти — це конфлікти, що виникають у процесі взаємопристосування людей один до одного в різних суспільних ситуаціях. Вони стосуються трьох сфер: мотиваційної (небажання сприйняття цілей та вартостей іншої особи чи групи), організаційної (погані умови співпраці) та інформаційної (недостатня або неправильна інформація). Ціннісні конфлікти — це, насамперед, конфлікти, що виникають на ґрунті розбіжностей у моральних оцінках явищ та поведінки окремих осіб чи груп. Усі ці конфлікти можуть поставати або на міжіндивідуальному, або на міжгруповому рівні»*[2] *(табл. 1.3.11.).*

Таблиця 1.3.11.

Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом (розширена і доповнена Г. Бялишевським)

Зміст конфліктів	Рівні структурної організації	
	індивідуальний	***колективний***
1. Конфлікти інтересів	Міжіндивідна боротьба за інтереси	Групова боротьба за інтереси
2. Конфлікти адаптації	Сутички на ґрунті пристосування двох індивідів один до одного чи індивіда до суспільної групи	Сутички на ґрунті труднощів взаємопристосування двох або більше суспільних груп
3. Конфлікти цінностей	Міжіндивідна конфронтація цінностей	Ціннісна конфронтація двох суспільних груп

Джерело: [8].

[1] Там само.

[2] Там само.

Ще одним підходом до типологізації конфліктів, що вважається достатньо значущим з позиції методології, теорії та можливості його прикладного застосування, є класифікація конфліктів, запропонована американським психологом **Мортоном Дойчем** (Morton Deutsch) у своїй роботі «Вирішення конфлікту: Конструктивні та деструктивні процеси»[1].

Варто зазначити, що критеріальною ознакою класифікації конфліктів за **М. Дойчем** постає форма прояву конфліктів, яку він диференціював на основі кореляційної залежності між причинами його виникнення, суб'єктами та об'єктами конфліктної ситуації. У результаті, класифікація конфліктів за **М. Дойчем** являє собою «умовну матрицю 6х6» *(табл. 1.3.12.)*.

Таблиця 1.3.12.

Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом (розширена і доповнена Г. Бялишевським)

Типи конфліктів (з огляду на форму їх прояву)	**Об'єктивні причини конфліктів**	**Усвідомлення причин**	Типи непорозумінь		
			суб'єктив-ного конфлікту	***об'єктивного конфлікту***	***Альтернатива конфлікту***
1. Реальний конфлікт	так	так	ні	ні	ні
2. Конфлікт частково реальний	так	так	ні	ні	так
3. Конфлікт зміщений з огляду на об'єкт	так	так	ні	так	ні
4. Конфлікт зміщений з огляду на суб'єкт	так	ні	так	ні	ні
5. Прихований конфлікт	так	ні	—	—	—
6. Фальшивий конфлікт	ні	так	так	так	так

Джерело: [8].

[1] Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press, 1973. 420 p.

Важливим аспектом запропонованої **М. Дойчем** класифікації конфліктів є те, що вона не дозволяє чітко ідентифікувати шість типів конфліктів за п'ятьма критеріями, значення кожного з яких може бути «так» або «ні» (виняток складає лише «прихований конфлікт», при якому значення деяких критеріїв є невизначеними), але й те, що така класифікація дає тлумачення кожного типу конфлікту, розкриваючи його суть та характерні особливості.

1. Конфлікт реальний — це такий конфлікт, що має об'єктивні причини та передумови його виникнення, які є зрозумілими кожною стороною конфлікту. При цьому, кожна із сторін конфлікту цілком усвідомлює, «що саме» вона відстоює в цій ситуації та «чому».

2. Конфлікт частково реальний — характеризується тим, що існують як об'єктивні причини його виникнення, так і об'єктивні можливості його вирішення. При цьому, сторони конфлікту не бажають використовувати ці можливості для його вирішення, оскільки жодна з них не хоче поступатися іншій через пошук компромісного рішення.

3. Конфлікт, зміщений з огляду на об'єкт — характеризується тим, існують як об'єктивні причини його виникнення, що є зрозумілими сторонам конфлікту, однак обидві сторони з тих чи інших причин «відкидають» реальні джерела конфлікту та обґрунтовують його виникнення іншими чинниками. При цьому, сам конфлікт сторони переводять на інший рівень взаємовідносин.

4. Конфлікт, зміщений з огляду на суб'єкт — це конфлікт, зумовлений незадоволенням сторін з приводу ситуації, що склалася в певній сфері їх взаємовідносин, який відбувається між сторонами, що не були і не є «першопричиною» його виникнення, і зазвичай стосується «другорядних проблем» об'єктивних інтересів учасників конфлікту.

5. Конфлікт прихований – це конфлікт, зумовлений наявністю об'єктивних передумов його виникнення, однак відбувається він не у відкритій формі через побоювання сторін перед можливими соціальними санкціями або високою ймовірністю отримання небажаних наслідків у результаті його активізації, або ж у сторін конфлікту бракує психологічної готовності до ведення відкритої боротьби.

6. Конфлікт фальшивий — це конфлікт, що виражається в боротьбі, яка має не об'єктивні, а лише «надумані» підстави. Усі названі типи конфліктів мають чітко визначені особливості, розвинутий характер, проте

на практиці можуть взаємно проникати один в одного, навіть видозмінюватись[1].

Очевидно, що наведена класифікація конфліктів, запропонована **М. Дойчем** за формою їх прояву, є достатньо детальною щодо виокремлення і диференціації основних типів конфліктів і вичерпною щодо їх ідентифікації за п'ятьма критеріями. Це дозволяє стверджувати про її прикладну значущість та можливість її застосування на практиці, у різних сферах життєдіяльності суспільних систем.

Завершуючи дослідження наявних класифікацій конфліктів, що розроблялися і пропонувалися відомими науковцями в галузі конфліктології, варто пригадати ще один підхід до їх типологізації, що ґрунтується на диференціації форми протистояння між сторонами. З огляду на це, на увагу заслуговують спроби Дональда Моррісона (Donald Morrison) і Х'ю Майкла Стівенсона (Hugh Michael Stevenson)[2], а також Г. Бялишевського[3] класифікувати конфлікти за критерієм форми ведення боротьби. У результаті, як зазначає Ю. Мацієвський, основними типами конфліктів за формами протистояння між сторонами є: бунти, демонстрації, замахи, революції, повстання, війни, вбивства, страйки, бойкот, саботаж, негація, словесна та фізична агресія[4].

Водночас, така класифікація конфліктів, по-перше, виходить за межі даного дослідження, а по-друге, не характеризується значущим прикладним аспектом.

Отже, проведене дослідження класифікації конфліктів й основних підходів до їх типологізації дозволяє зробити певні висновки та узагальнення.

1. Дослідження проблеми класифікації конфліктів у суспільних системах найбільш активно відбувалися в період другої половини XX століття та початку XXI століття. Очевидно, це було зумовлено тим, що впродовж

---

[1] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 115-130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

[2] Morrison D. G., Stevenson H. M. Political instability in independent black Africa: more dimensions of conflict behavior within nations. *Journal of Conflict Resolution.* 1971. Vol. 15. No. 3. P. 347-368. DOI https://doi.org/10.1177/002200277101500306.

[3] Teoretyczne problemy rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego / Ed. by H. Białyszewski.Warszawa: Książka i Wiedza, 1977. 344 p.

[4] Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. Людина і політика. 2004. № 3. С. 115–130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

означеного періоду суттєво зростав науковий інтерес до проблем, пов'язаних із соціокультурною сферою, та проблем ефективного управління соціально-економічними системами. Варто зауважити, що саме тоді було сформовано основні теоретичні підходи щодо типології конфліктів та зроблено перші спроби прикладного управління конфліктними ситуаціями на «базовому рівні» (тобто на рівні фірм, підприємств, окремих установ, соціальних груп, громадських організацій, професійних об'єднань).

2. Аналіз ґенезису класифікації конфліктів вказує на те, що їх типологізація в переважній більшості ґрунтується або на аналітично-описовому підході, або на основі критеріальної ознаки об'єкта самого конфлікту (тобто його «змісту» чи його «форми»), або поєднує в собі, у різних співвідношеннях, елементи першого і другого підходів. Іншою важливою характеристикою класифікації конфліктів є так звана «розмірність» самої типології, тобто, вона може бути одномірною або багатомірною. При цьому стає очевидним, що в разі розроблення класифікації конфліктів на основі одномірної їх типології, кількість класифікаційних ознак, що повинні забезпечити її вичерпність і достатність, буде значно більшою аніж у разі розроблення класифікації конфліктів на основі багатомірної їх типології.

3. Нині в науковій літературі існує чимала кількість як «завершених» класифікацій конфліктів, так і «концептуальних» підходів до їх типологізації, що можуть бути подані в структурованій (матричній) або в описовій формах. Усі вони разом складають значний доробок у сфері конфліктології та характеризуються вираженою результативністю у теоретико-пізнавальному і методологічному її аспектах. Водночас, у прикладному аспекті вони не є настільки ж значущими.

Причиною цього є очевидно те, що високий рівень варіативності всіх «параметрів» того чи іншого конфлікту — тобто, причин його виникнення, середовища у якому він виник, кількості сторін-учасників конфлікту, їх якісних характеристик, зовнішньому оточенні конфлікту тощо — зумовлює потребу використання «індивідуального» підходу до пошуку конкретних інструментів, методів та сценарію його вирішення.

1.4. Функції конфлікту

Конфлікт є складним соціальним явищем, у якому можуть брати участь окремі люди, групи, організації, етнічні спільноти, держави або їх об'єднання, керовані різними цілями та інтересами. Причини конфліктів багатогранні, вони охоплюють психологічні, економічні, політичні, ціннісні та інші аспекти. Розглядаючи конфлікт як форму взаємодії, варто

зазначити, що в його основі лежать суперечності, що можуть бути усвідомлені по-різному та мати об'єктивний, суб'єктивний або уявний характер. Хоча конфлікт може дестабілізувати чинну систему відносин, він також є інструментом для виявлення та вирішення протиріч. Усі ці процеси актуалізують потребу більш глибокого аналізу функцій конфлікту, сформованих у межах сучасної конфліктології, приведення загальних підходів до сутності функцій конфліктів, визначених у межах науки філософії, що були суттєвою стороною соціальних зв'язків людей упродовж усієї історії людства.

У межах досліджень конфліктів на різних етапах учені звертали увагу, як на конструктивні, так і на негативні сторони конфліктів. В античній філософії вперше було вжито спробу раціонального розуміння світу, у межах якого погляди на конфлікт будувалися на основі філософського вчення про протилежності. Так, згідно з думкою Геракліта, конфлікт є позитивним феноменом, оскільки він є універсальним способом розвитку людства[1]. На думку Аврелія Августина, функції конфлікту розглядалися як функції розвитку Всесвіту[2]. Томас Гоббс вірив у неперебореність конфліктів та їх позитивну роль, у той же час, як Френсіс Бекон і Еразм Роттердамський засуджували конфлікти, бачили їх деструктивний потенціал, і через цю причину виступали за безконфліктний світ і добру згоду між людьми, визнаючи відсутність конфліктів вирішальним чинником розвитку суспільства[3,4].

Німецький соціолог і філософ **Георг Зіммель** був одним із перших, хто системно розглянув конфлікт не лише як деструктивне явище, але й як чинник, що виконує важливі інтеграційні функції в суспільстві.

Зіммель справді вважав, що конфлікт може мати конструктивні наслідки: він допомагає зберегти та зміцнити соціальну систему, сприяє уніфіка-

---

[1] Петрушенко Віктор. Висловлювання та сентенції знаменитих філософів. *Тлумачний словник основних філософських термінів.* Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 234-261.

[2] Поцюрко Олег. Основоположні принципи філософії історії у творчості Августина Блаженного. Дисертація кандидата філософських наук (09.00.05). Львів: Національний університет імені Івана Франка, 2008. 188 арк.

[3] Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Київ: Дух і Літера, 2000. 447 с.

[4] Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. Сучасні дослідження з іноземної філології. 2018. Вип. 16. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sdzif_2018_16_13.

ції соціального організму та посилює соціальну інтеграцію. За **Зіммелем**, конфлікт також допомагає встановлювати та зміцнювати принципи і норми організації. Його теоретичні напрацювання стали фундаментом для дальшого розвитку конфліктного функціоналізму та мали значний вплив на соціологію конфлікту XX століття. Зокрема, **Георг Зіммель** означив важливість конструктивних сторін конфлікту, що може вести до соціальної інтеграції та посилення соціальної згуртованості й виконувати найважливіші функції збереження соціальних відносин і соціальних систем[1].

Вагомий вклад у дослідження функцій конфлікту було внесено німецьким філософом **Емілем Дюркгеймом**, який стверджував, що конфлікт є універсальним явищем суспільного життя. При цьому він стверджував, що конфлікт у разі його мирного розв'язання відіграє подвійну роль, постаючи одночасно як симптомом соціальних проблем, так і засобом відновлення соціальної рівноваги[2].

У розгляді теоретичних основ дослідження конфліктів важливе місце посідає структурно-функціональна модель організації, запропонована американським соціологом **Толкоттом Парсонсом.** Він акцентував увагу на тому, що потенціал для конфлікту виникає вже в процесі соціалізації, коли індивід засвоює не лише способи функціонування соціуму, а й культурні норми та цінності. **Парсонс** зазначав, що напруга, яка виникає між фізіологічними потребами людини та її потребами в соціальних відносинах, може перерости в конфлікт. Проте загалом **Парсонс** віддавав перевагу підтримці «гармонійних», тобто безконфліктних відносин між елементами соціальної системи, сприймаючи конфлікт як аномалію, яку варто усувати[3].

Близькі до позиції **Парсонса** щодо природи та розв'язання конфліктів були погляди представників індустріальної школи, що розвивали доктрину «людських відносин». Вони розглядали конфлікти як небезпечне «соціальне захворювання», що порушує суспільну рівновагу та співпрацю. Водночас, певний вплив на формування конфлікт-менеджменту здійснили соціологи Чиказької школи, які вбачали в конфліктах перехідний етап

[1] Євтух В. Зіммель Ґеорг. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011.

[2] Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2019/Suchasnyy_konflikt-menedzhment.pdf.

[3] Alexander Stingl. The biological Vernacular from Kant to James, Weber, and Parsons. Lampeter: Mellen Press, 2009.

від змагання до інших форм взаємодії, наголошуючи на їх ролі як важливого джерела соціальних змін[1].

З плином часу поглиблювалося усвідомлення неминучості та закономірності соціальних суперечностей, що призводять до конфліктів. Починаючи з 1950-х років, у Сполучених Штатах Америки, Німеччині, Франції та інших західних країнах набули розвитку сучасні концепції конфлікту.

Одну із вагомих ґрунтовних розробок конфліктного функціоналізму здійснено **Льюісом Козером** у книзі світового значення «Функції соціального конфлікту» (1956). Щоб розробити теорію соціального конфлікту, Козер досліджував ідеї, викладені **Георгом Зіммелем** у його класичній праці «Конфлікт».

Козер сформулював конфлікт як «форму соціалізації» і пояснив, як конфлікт виконує функцію встановлення та підтримки групової ідентичності, описав деякі позитивні функції прояву ворожості під час конфлікту. На відміну від Зіммеля, якому не вдалося розрізнити конфліктну поведінку та ворожі почуття, **Козер** стверджує, що конфлікт змінює умови соціальної взаємодії, і хоча вираження ворожих почуттів досить суттєве, відносини як такі залишаються незмінними. Також **Козер** пояснює різницю між «реалістичним» конфліктом і «нереалістичним» конфліктом. Конфлікти, що виникають через фрустрацію конкретних вимог у відносинах і через оцінку вигод учасників, і які спрямовані на передбачуваний об'єкт, що фруструє, **Козер** називає реалістичними конфліктами, оскільки вони є засобом досягнення конкретного результату. До нереалістичних конфліктів Козер відніс такі, які все ще передбачають взаємодію між двома або більше особами, викликані не ворожими цілями антагоністів, а потребою зняти напругу принаймні одного з них[2].

Козер припускає, що чим тісніші відносини, тим гостріший конфлікт. Якщо у відносинах задіяно загальні особистості та ідентичності сторін, то існує більша ймовірність того, що нереалістичні, ворожі елементи вступлять у гру. Чим частіша взаємодія, тим більше приводів для ворожої взаємодії. Відсутність конфлікту у відносинах не може служити показником

[1] Шевченко Н. В. Соціальне партнерство в освіті: структурний функціоналізм як методологічна орієнтація. Вісник Національного університету *«Юридична академія України ім. Я. Мудрого»*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Х., 2014. №1 (20). С. 285-294.

[2] Thomas Crosbie, Coser Lewis A. (1913-2003). Editor(s): James D. Wright. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), Elsevier. 2015. P. 35-40. DOI https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.61182-0.

їх стабільності. **Козер** припускає, що конфлікт, як правило, є дисфункціональним лише для соціальних структур, у яких недостатньо толерантного ставлення до конфлікту або його інституціоналізації. Конфлікти високої інтенсивності, що створюють загрозу «розірвати» суспільство, як правило, виникають лише в жорстоких соціальних структурах. Таким чином, соціальній структурі загрожує не конфлікт як такий, а скоріше жорстокий характер цих структур[1]. Отже, зосереджуючись на позитивних аспектах конфлікту, Козер стверджував, що він виконує інтеграційні та адаптивні функції, що сприяє стійкості та життєздатності організації. Такий підхід до розуміння конфлікту лежить в основі сучасної конфліктології як науки.

Важливо звернути особливу увагу на те, що головною особливістю соціальних конфліктів є їх функціональна суперечливість. Такий підхід дозволяє розподілити функції конфліктів на два типи: конструктивні конфлікти, що розвивають систему відносин суб'єктів, вирішують наявні протиріччя і ведуть до підвищення загальної ефективності у відносинах, і деструктивні конфлікти, які руйнують сформовану систему відносин, ведуть до негативних наслідків, і не досягають жодних позитивних результатів.

З погляду соціальної динаміки, конструктивний конфлікт може відігравати роль каталізатора, стимулюючи активність усередині групи, підтримуючи залученість людей і запобігаючи стагнації, а також постає джерелом розвитку групи. Варто наголосити, що кожен конфлікт має як деструктивний, так і конструктивний потенціал, а те, який з них переважатиме, залежить від тактики, стратегії та цілей учасників конфлікту.

Отже, на підставі аналізу наукових течій про природу конфлікту, виходячи з функціональної ролі конфліктів, можна виокремити позитивні і деструктивні функції конфлікту, що постають у різний ролі залежно від форми їх прояву і лінії поведінки сторони, яка бере участь у конфлікті. Конфлікт як феномен соціального взаємодії є найбільш ефективним механізмом виявлення і фіксації актуальних протиріч у суспільстві, організації або міжособистісних відносинах. Наявність конфлікту актуалізує протиріччя і свідчить про потребу вжиття невідкладних заходів, спрямованих на їх усунення.

Отже, функції конфлікту визначаються його впливом на зовнішнє середовище та внутрішню структуру системи, а також роллю, яку він віді-

[1] Thomas Crosbie, Coser Lewis A. (1913–2003). Editor(s): James D. Wright. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), Elsevier. 2015. P. 35-40. DOI https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.61182-0.

грає щодо суспільства та різних його складників, таких як окремі особи, соціальні групи та організації. Ці функції можуть бути як негативними (деструктивними), так і позитивними (конструктивними), проявляючись на різних рівнях, включаючи загальний та особистісний. Серед позитивних функцій конфлікту виокремлюють інноваційну, регулятивну, соціально-діагностичну, консолідаційну, комунікативну та функцію активізації соціальних зв'язків.

Таким чином, сформований конфлікт виконує позитивну інформаційну функцію, даючи суб'єктам конфлікту можливості для усвідомлення своїх і чужих інтересів у межах протиборства. Пов'язаною з попередньою інформаційною, позитивною функцією конфлікту є його конструктивна функція як інструмент подолання виявлених протиріч. Конфлікт сприяє усуненню наявних у відносинах недоліків і прорахунків, що призвели до конфлікту. Актуалізований і сформований за своєю суттю конфлікт дозволяє зняти соціальну напругу та вирішити конфлікту ситуацію.

У *таблиці 1.4.1* подано відмінності деструктивного та конструктивного конфліктів. Конструктивний конфлікт і деструктивний конфлікт — це два протилежних підходи до вирішення розбіжностей. Конструктивний конфлікт — це здоровий і продуктивний спосіб вирішення конфліктів, коли люди ведуть відкрите та шанобливе спілкування, працюють над пошуком взаємовигідного рішення, деструктивний конфлікт — це конфлікт, що призводить до негативних наслідків, псування та погіршення відносин.

Таблиця 1.4.1.

Відмінності позитивного (конструктивного) та негативного (деструктивного) конфліктів

Атрибут	**Конструктивний конфлікт**	**Деструктивний конфлікт**
Визначення	Конфлікт, що призводить до позитивних результатів, зростання та поліпшення відносин	Конфлікт, що призводить до негативних наслідків, псування та погіршення відносин
Мета	Віднаходити взаємовигідні рішення, поліпшувати взаєморозуміння та сприяти співпраці	Перемагати за будь-яку ціну, домінувати над іншими і доводити свою перевагу
Зв'язок	Відкрите та конструктивне спілкування для висловлення занепокоєнь та вивчення різних поглядів	Агресивне, захисне та неповажне спілкування, що часто супроводжується особистими нападками

Резолюція	Фокусується на пошуку взаємовигідних рішень і компромісів, що задовольняють усі залучені сторони	Часто призводить до результату «виграш-програш», коли одна сторона перемагає, а інша відчуває поразку
Емоції	Емоції визнаються, управляються і використовуються як інструмент для розуміння і зростання	Емоції часто загострюються, неконтрольовані та використовуються як зброя, щоб завдати болю іншим
Вплив на відносини	Зміцнює відносини, сприяючи довірі, повазі та глибшому взаєморозумінню	Руйнує відносини, підриваючи довіру, викликаючи образу та спричиняючи емоційну дистанцію
Довгострокові наслідки	Сприяє особистісному та професійному зростанню, поліпшенню навичок вирішення проблем та зміцненню зв`язків	Призводить до негативних наслідків, таких як розрив відносин, зниження продуктивності та посилення ворожості

Конструктивний конфлікт заохочує співпрацю, творчість і зростання, оскільки дозволяє досліджувати різні ідеї та погляди. З іншого боку, деструктивний конфлікт включає негативну та шкідливу поведінку, таку як особисті нападки, агресія та менталітет «виграш-програш». Це часто призводить до зіпсованих відносин, підвищення напруженості та загального негативного впливу на окремих осіб і групи. На відміну від конструктивного конфлікту, деструктивний конфлікт перешкоджає прогресу, пригнічує творчий потенціал і може мати довготривалі негативні наслідки.

До основних психологічних причин, що провокують деструктивні конфлікти в організаціях, належать такі риси, як заздрість, дратівливість, заразумілість, демонстративність, схильність до ізоляції, істеричні прояви та імпульсивність. Конфлікти часто асоціюються з агресією, погрозами, ворожістю або насильством. Типовим є визнання можливості розбіжностей між цілями окремих працівників і організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, а також у сфері повноважень і відповідальності між окремими особами чи групами керівників. У такому контексті конфлікт розглядається як індикатор неефективного функціонування організації та незадовільного управління.

Деструктивний конфлікт належить до розбіжностей, що вирішуються в негативному і шкідливому ключі. Часто це пов’язано з особистими випадами, агресією та націленістю на перемогу за рахунок інших. Ось деякі ключові ознаки деструктивного конфлікту:

Ескалація напруженості. Деструктивний конфлікт має тенденцію до швидкої ескалації, емоції «зашкалюють», а раціональне мислення поступається місцем імпульсивним реакціям. Це може призвести до розриву комунікації та неможливості віднайти спільну мову.

Особисті нападки та звинувачення. У деструктивних конфліктах люди можуть удаватися до особистих нападок, звинувачень і критики замість того, щоб зосередитися на поточних проблемах. Це не тільки шкодить відносинам, а й заважає вирішенню конфлікту.

Менталітет «виграш-програш». Деструктивний конфлікт часто обертається навколо менталітету «виграш-програш», коли люди віддають перевагу власним інтересам і результатам, а не пошуку взаємовигідних рішень. Це може створити вороже та конкурентне середовище, перешкоджаючи співпраці.

Негативний емоційний вплив. Деструктивний конфлікт позначається на емоційному благополуччі людей. Це може призвести до підвищеного стресу, тривоги та навіть проблем із фізичним здоров'ям. Крім того, це може створити токсичну атмосферу в командах чи організаціях, впливаючи на загальний моральний дух і продуктивність.

Зіпсовані відносини. На відміну від конструктивного конфлікту, деструктивний конфлікт руйнує відносини і підриває довіру. Зосередженість на особистих атаках і менталітет «виграш-програш» можуть створити довготривалі розколи, які важко виправити, що призведе до розриву в командній роботі та співпраці.

Деструктивний конфлікт можна розподілити на два види: ескалація (наприклад, ворожі та гнівні перепалки) або уникнення (наприклад, відхід або непрямий конфлікт). Ескалація може виникати з бажання виграти суперечку замість того, щоб віднайти шляхи вирішення проблеми. Уникнення може з'явитися через те, що одна із сторін уважає, що зусилля щодо вирішення конфлікту не вартують того. Це вказує на брак комунікації чи зобов'язань. Обидва ці типи деструктивних конфліктів можуть призвести до дальших проблем. Характеристики деструктивного конфлікту включають повторювані моделі поведінки, такі як критика, погрози або неприйняття. Багато з таких форм поведінки можуть загострити проблеми та призвести до невирішених конфліктів.

Отже, до негативних наслідків конфліктів унаслідок реалізації деструктивних функцій можна віднести: великі матеріальні, емоційні витрати на участь у конфлікті; наслідки незадоволеності включають погіршення робочого клімату, підвищений відтік кадрів, зниження продуктивності

та зменшення готовності до співпраці в майбутньому; відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з ін. групами організації; уявлення про іншу сторону конфлікту як про «ворога»; скорочення взаємодії та спілкування між групами, що конфліктують. Наслідками конфліктів можуть бути значне погіршення емоційного стану учасників, зростання ризику захворювань, прояви насильства і навіть трагічні випадки. Конфлікти здатні зруйнувати міжособистісні зв'язки, порушити налагоджену структуру відносин і негативно вплинути на соціально-психологічний клімат у колективі. На особистісному рівні наслідки можуть включати зниження продуктивності, розчарування у власних можливостях, зменшення самооцінки, соціальну пасивність, втрату мотивації та дезорієнтацію в цінностях. Важливо пам'ятати, що кожен соціальний конфлікт має своє коріння та передумови[1].

На противагу усталеному уявленню про конфлікт як прояв ворожості, важливо визнати його потенціал для глибшого розуміння сторонами власних цілей та розкриття прихованих можливостей.

Важливою функцією конфлікту є інтегративна, або об'єднавча функція, що передбачає надання позитивного впливу на розвиток тієї чи іншої соціальної групи. Зіткнувшись із зовнішньої загрозою, соціальна група починає згуртовуватися з метою в подальшому використати всі наявні в її розпорядженні ресурси для завдання тиску на зовнішнього ворога. Саме усвідомлення сформованих проблем і потреба дозволу їх вирішувати об'єднує людей, і в межах конфлікту потреба в єдності посилюється, й учасники групи, зацікавлені в досягненні загальної перемоги в конфлікті, демонструють порозуміння та почуття причетності[2].

Під конструктивним конфліктом маються на увазі розбіжності або спори, до яких підходять позитивно і продуктивно. Він передбачає відкрите спілкування, активне слухання та готовність віднаходити взаємовигідні рішення.

Далі наведемо деякі ключові атрибути конструктивного конфлікту:

Здорове вираження відмінностей. У конструктивному конфлікті люди висловлюють свої різні думки, погляди та ідеї в шанобливій і незагрозли-

[1] Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

[2] Morton Deutsch. Conflicts : Productive and Destructive. Journal of Social Issues. 2010. №25 (1). P. 42. URL: https://www.researchgate.net/publication/229568996_Conflicts_Productive_and_Destructive.

вій манері. Це дозволяє враховувати різноманітні погляди, заохочуючи творчість та інновації.

Спільне вирішення проблем. Замість того, щоб зосереджуватися на особистих нападках або перемагати за будь-яку ціну, конструктивний конфлікт наголошує на пошуку рішень, які розв'язують основні проблеми. Це заохочує співпрацю та співробітництво між залученими особами або групами, що призводить до кращого ухвалення рішень та отримання позитивних результатів вирішення проблем.

Можливості для зростання та навчання. Конструктивний конфлікт дає можливість для особистісного та професійного зростання. Беручи участь у конструктивному діалозі, люди можуть отримати нові ідеї, кинути виклик власним припущенням і розширити свої знання та розуміння різних поглядів.

Поліпшення відносин. Коли конфлікти вирішуються конструктивно, це може зміцнити відносини, а не зіпсувати їх. Відкрито висловлюючи проблеми та віднаходячи спільну мову, можна побудувати довіру та повагу, що призведе до міцніших та стійкіших зв'язків.

Позитивна організаційна культура. Конструктивний конфлікт має важливе значення для формування здорової організаційної культури. Коли люди почуваються в безпеці, висловлюючи свої думки та беручи участь у конструктивних дебатах, це сприяє формуванню культури прозорості, інклюзивності та постійного вдосконалення.

Отже, конструктивні функції конфлікту сприяють низці позитивних змін в організаціях як на загальному, так і на особистісному рівнях. На загальному рівні конфлікти можуть допомогти усунути внутрішні суперечності в колективі, збалансувати сили та сприяти формуванню соціальних груп. Вони також підтримують соціальний контроль, заохочуючи дотримання правил, норм і цінностей, а також стимулюють створення нових або модернізацію наявних соціальних норм та інститутів. Конфлікти можуть призвести до розроблення механізмів регулювання спірних питань, сприяти поширенню духу змагання, конкуренції, консенсусу та компромісу в суспільстві, а також створювати умови для виникнення альтернативних поглядів та підходів до організації роботи. Вони сприяють зниженню напруги між сторонами, дозволяють краще оцінити можливості опонентів, сприяють установленню неформальної ієрархії в групі та глибшому взаєморозумінню між учасниками. Крім того, конфлікти можуть допомогти підлеглим звільнитися від синдрому беззаперечної покори.

На особистісному рівні конфлікти сприяють пізнанню оточення, самопізнанню та корекції самооцінки, зменшують психологічну напругу,

стимулюють особистісний розвиток, адаптацію та соціалізацію в групі, стають засобом самоствердження та самореалізації, дозволяють вирішувати проблеми та сприяють розвитку особистості.

Позитивною стороною розвитку конфлікту також є той факт, що вирішення конфлікту незмінно призводить до стабілізації супільної системи, оскільки в межах подолання конфлікту відбувається ліквідація джерел незадоволеності, що мали раніше місце. На основі аналізу вирішеного конфлікту, що мав місце, сторони надалі прагнуть до розвитку співробітництва, а не до створенню чергового конфлікту. Крім того, вирішення одного конфлікту здатне гарантувати запобігання більш серйозних конфліктів, дає можливість у латентній формі уникнути загострення в разі продовження попереднього конфлікту.

До інших позитивних функцій конфлікту належить його здатність до стимулювання групової творчої діяльності, мобілізація енергії для забезпечення мети рішення, що стоїть перед суб'єктами конфлікту, постають викликом для виявлення поточного співвідношення сил у соціальної групі. Крім того, актуалізація конфлікту є інструментом виявлення потреб щодо створення нових стандартів спілкування і взаємодії між людьми.

Варто зазначити, що такі позитивні характеристики функції конфлікту реалізуються в разі правильного підходу до вирішення конфлікту. В іншому разі конфлікт реалізує свої негативні функції, що, як було зазначено вище, відрізняються великою різноманітністю. Так, використання в межах розвитку конфлікту насильницьких методів боротьби може привести до матеріальних і психологічних втрат у його учасників та організації в цілому.

Потрібно зазначити, що довготривалі і неправильно вирішені конфлікти можуть привести до дестабілізації та дезорганізації взаємодії в організації, уповільнення темпів соціального, економічного і духовного її розвитку. Крім того, конфлікт здатний консолідувати учасників групи, організації, а може призвести й до дезінтеграції соціуму загалом, до деструкції соціальних комунікацій і відчуження соціальних цінностей, викликаючи песимістичні настрої і породжуючи нові, більше деструктивні конфлікти. Найважливішою позитивною стороною розвитку конфлікту є саме факт вирішення незадоволеності.

Аналіз сторонами результатів вирішення конфлікту незмінно призводить до стабілізації суспільної системи, оскільки в межах подолання конфлікту відбувається ліквідація джерел конфлікту, що мали місце раніше, і надалі сторони прагнуть до розвитку співробітництва. Проте, у разі довготривалої ескалації конфлікту відмова від його вирішення може призве-

сти до дестабілізації та дезорганізації суспільної системи. І саме через цю причину навички управління конфліктами є життєвої потребою для повноцінної реалізації кожної особи в складному світі XXI століття.

Отже, конфлікт — це природний процес, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Його функції залежать від способу управління та характеру взаємодії між сторонами. Конфлікт сам по собі не є негативним за своєю суттю. Саме від того, як підходять до них і управляють конфліктами, залежить, чи матимуть вони конструктивні або деструктивні наслідки. Конструктивне розв'язання конфліктів, що ґрунтується на відкритому діалозі, взаємодії та сприянні розвитку, може призвести до позитивних змін, поліпшення взаємовідносин і формування здорової організаційної атмосфери. З іншого боку, деструктивний конфлікт, що характеризується особистими нападками, менталітетом «виграш-програш» і зіпсованими відносинами, може мати згубний вплив на окремих осіб і організації. Розуміючи атрибути кожного типу конфлікту, окремі особи та організації можуть прагнути сприяти конструктивному вирішенню конфліктів, що призводить до кращих результатів та більш гармонійного середовища.

1.5. Формування ненасильницького спілкування в організованих спільнотах

Важливим складником людської життєдіяльності є комунікація між людьми. Саме завдяки цьому людина пізнає навколишній світ і саму себе, виконує спільну діяльність, підтримує психологічний зв'язок з іншими людьми, зберігає емоційний статус, розвиває та зміцнює особистісні ресурси. На процес комунікації впливає індивідуальність кожного члена соціуму.

У процесі передавання інформації, тобто під час комунікації, люди використовують різні знакові та кодові системи. Розрізняють вербальну і невербальну комунікацію. Вербальна комунікація – це один із способів передачі інформації, що має словесну основу як усної, так і писемної мови, та може бути в різних стилях та формах. На ефективність вербальної комунікації впливає насиченість і грамотність мови, змістовність та конкретність формулювання змісту мовлення. Особливістю вербальної комунікації є те, що завдяки їй можна не лише передавати інформацію, але й впливати на інших, виражати свої думки та створювати власний імідж.

Насильство може вчинятися не лише побиттям, але й словами. У деяких випадках словесне насильство може бути більш серйозним і три-

валим, ніж фізичне. Використовуючи один з видів мови ворожнечі, людина, принижуючи, лаючи, кричачи на співрозмовника, демонструє свою перевагу. Різкі слова, що принижують гідність людини, отруюють душу людини, розчаровують її і змушують страждати. У повсякденному житті найчастіше це відбувається тоді, коли над кимось знущаються.

Одним із способів подолання мови ворожнечі та запобігання її шкідливому впливу на суспільство є навчання ненасильницькому спілкуванню. У його основі лежить принцип спільної спроби правильно визначити та задовольнити потреби сторін.

1984 року Маршалл Розенберг, доктор філософії, психолог, медіатор, письменник і викладач, створив процес ненасильницького спілкування (ННС), заснований на роботах психолога Карла Роджерса. Доктор Розенберг заснував Центр ненасильницького спілкування, що зараз налічує сотні сертифікованих тренерів по всьому світу[1]. Це комунікаційний підхід, що наголошує на співчутті для задоволення базових емоційних потреб кожного. Основна передумова полягає в тому, що кожна людина має однакові потреби, проте ми використовуємо різні стратегії для їх задоволення. Завдяки ННС люди можуть вивчати власні потреби та потреби інших і таким чином спілкуватися з повагою та емпатією.

Що спонукало **Маршала Б. Розенберга** стати на шлях ННС? В інтерв'ю 2000 року він згадав три глибоко вразливі події: Його сім'я переїхала з півдня США до Детройту 1943 року. У той час, як на Півдні була поширена расова сегрегація, у північному індустріальному місті люди різного кольору жили в одному житловому районі. «Це була порохова бочка, готова до вибуху». (**Розенберг,** інтерв'ю). Розенберг зіткнувся з расовими заворушеннями вже в дитинстві. Більше того, як член єврейської сім'ї, він став жертвою фізичного насильства та принижень. За цей час він ознайомився з двома видами посмішки: один вид посмішки спостерігачів, яким подобалося спостерігати за стражданнями Розенберга, коли його били. Зовсім іншою була посмішка його дядька, який доглядав за його бабусею щовечора — посмішка того, «хто отримує радість від того, що служить якимось чином» (**Розенберг**, інтерв'ю).

Під час навчання в аспірантурі він вважав, що психологія повинна зосереджуватися не лише на індивідах, але й на соціальних структурах. Було досить «небезпечно» вважати, що страждання – це справа окремої

[1] Розенберг М. Ненасильницьке спілкування. Мова життя. URL: https://uabook.fun/wp-content/uploads/2023/07/Маршалл_Розенберг_Ненасильницьке_спілкування_1.pdf.

людини, показуючи, що з людьми щось не так. Саме тому він включив до тренінгів для психологів методи *«...звільнення від того, що ми засвоїли з цих гнітючих структур, але які також показують нам, як ми можемо перетворити структури панування на структури, що слугують життю»* (**Розенберг**, інтерв'ю)[1]. Ненасильницька комунікація фокусується на конкретній взаємодії між людьми і бере до уваги зміну суспільства.

Існує чотири конкретні принципи, що складають ННС. Ці принципи формують особисту відповідальність, заохочуючи до дій і вибору, що сприяють налагодженню відносин та ефективному спілкуванню, співпраці та взаємодопомозі:

1. Відрізняти спостереження від оцінювання, уміти уважно спостерігати за тим, що відбувається, не оцінюючи, і визначати поведінку та умови, що впливають на нас.

2. Відрізняти почуття від мислення, уміти ідентифікувати та виражати внутрішні стани в спосіб, що не передбачає судження, критику чи звинувачення/покарання.

3. Установлення зв'язку з універсальними людськими потребами/цінностями (наприклад, підтримка, довіра, розуміння) в нас, які задовольняються або не задовольняються у зв'язку з тим, що відбувається і як ми себе почуваємо.

4. Просити про те, чого б ми хотіли, у спосіб, який чітко і конкретно вказує на те, чого ми справді хочемо[2].

У межах цієї концепції основна увага надається забороні використання комунікацій, що можуть бути витлумачені співрозмовником як оцінювання, спроба викликати в нього почуття провини, критика чи вимога — тобто все, що є характерними рисами насильницького спілкування. Саме тому концепція **М. Розенберга** й отримала назву ненасильницького спілкування, або ще «мови життя». Метод ненасильницького спілкування виходить з переконання, що будь-які дії людини, незалежно від її характеру і форм, спрямовані на задоволення загальнолюдських потреб. Головна філософія ненасильницького спілкування — комунікація без приниження, образ та осуду від «серця» до «серця», що значно знижує напругу в конфліктних ситуаціях та дозволяє спілкуванню стати більш щирим. За умови

[1] Guidelines on Non-violent Communication. Idea. Method. Exercises. URL: https://weltgewandt-ev.de/wp-content/uploads/2020/04/Non-violent-Communication-guidelines-EN.pdf.

[2] Assessing the Impact of Nonviolent Communication. An Outcome Evaluation. URL: https://www.ganvc.org/research/EVAL-2011-Final.pdf.

ефективного процесу ненасильницького спілкування люди розмовляють чесно і щиро, висловлюють свої почуття та емоції без осуду і приймають стан співрозмовника з розумінням та без критики, зосереджуючись на почуттях та потребах. ННС визнає, що людина за своєю природою понад усе прагне сприяти добробуту інших людей.

Процес ННС пропонує спосіб вести діалог зі співчуттям та емпатією. ННС підвищує рівень нашого емоційного інтелекту, збільшуючи словниковий запас емоційної мови. З розширеним словниковим запасом ми краще підготовлені до того, щоб пов'язувати емоції та почуття безпосередньо з потребою. Наприклад, якщо я відчуваю безнадію, у мене може бути незадоволена потреба в безпеці або рівновазі. Якщо я відчуваю образу, можливо, у мене є незадоволена потреба в розумінні або вдячності. Коли моя потреба в співчутті задоволена, я можу відчувати вдячність або залученість. Почуття і потреби безпосередньо пов'язані між собою, і щойно ми стаємо більш вправними в мисленні та спілкуванні цією мовою, наші зв'язки один з одним і наші відносини поліпшуються.

Ідентифікувати наші потреби у зв'язку з нашими почуттями складно. Доктор **Розенберг** пише: *«Мало того, що нас ніколи не навчали про наші потреби, ми часто піддаємося культурному вихованню, яке активно блокує наше усвідомлення їх».* Існують універсальні людські потреби, і незалежно від нашого віку, раси, культури, ґендерної ідентичності чи будь-яких інших відмінностей, вони однакові. Ось лише декілька прикладів: їжа, сон, відпочинок, стабільність, гідність, гумор, розуміння, зв'язок, прийняття, повага, цілісність, вибір і пристрасть. Подумайте про недавній випадок, коли ви відчували злість або страх. Яка ваша потреба не була задоволена в той момент? Або ж пригадайте недавній випадок, коли ви відчували вдячність або радість. Яка потреба була задоволена в цей момент? Набуття навичок визначення наших потреб — задоволених і незадоволених — має першорядне значення для спілкування з автентичністю, емпатією і співчуттям.

Комунікація ННС підтримує принципи травмоорієнтованої допомоги: безпека, довіра і прозорість, співпраця, розширення можливостей і вибір. Віра в те, що люди можуть поділитися своєю думкою (поглядом, перспективою, страхом) і не будуть засуджені, а будуть схвалені, створює безпечний простір для спілкування один з одним зі співчуттям та емпатією[1].

[1] Communication and cuture / By Aige Hector. URL: https://www.caringfortheages.com/article/S1526-4114(21)00083-4/pdf

У світлі універсальних потреб у спілкуванні ННС стверджує, що всі люди однакові у своєму прагненні до задоволення потреб, і дозволяє людям вийти за межі конфліктної зони спілкування, де судження, звинувачення, вимоги, навішування ярликів і порівняння відмежовують людей один від одного. ННС активізує емпатію в людях, щоб вони могли доторкнутися до щастя і горя, викликаних задоволеними і незадоволеними потребами, відповідно. У сфері почуттів і потреб вона дозволяє людям прийняти спільну людяність і розвинути в собі доброту, щоб підтримувати один одного. Як тільки добрі наміри стають реальністю, відкриваються позитивні можливості, і «контроль» стає непотрібним.

Ненасильницьке спілкування складається з чотирьох основних компонентів, а саме: спостереження, почуття, потреби, прохання. Формування навичок ненасильницького спілкування може відбуватися як у самостійній, так і в індивідуальній або груповій роботі.

ННС — це підхід до міжособистісного спілкування, заснований на навмисному фокусуванні на створенні емпатійних відносин. Загальна мета ННС полягає в установленні кращої якості зв'язку між людьми. Це досягається через усвідомлення своїх почуттів і потреб у кожну мить, або, як стверджує **Розенберг**, *«з'єднання з тим, що є живим у нас»* у цей момент. Хоча ННС є діалогічним процесом спілкування, **Літтл** (Little, 2008) стверджує, що це також тип свідомості, у тому сенсі, що ННС спонукає користувача переоцінити свої звичні шаблони мислення і замінити їх на співчутливі думки і почуття. Це одна з причин, чому ННС також називають співчутливою комунікацією. Розенберг уважає, що значна частина теоретичної бази ННС ґрунтується на гуманістичних концепціях, зокрема, на таких теоретиках, як Карл Роджерс, Ерік Фромм та філософії ахімси, «санскритському слові, яке використовував Ганді і яке означає бути вільним від наміру заподіяти шкоду».

Назвемо сім взаємопов'язаних принципів активного ненасильства, що пояснюють, чому ненасильство працює.

1. Активне ненасильство означає вибір засобів, що відповідають нашим цілям. Якщо ми протистоїмо насильству, застосовуючи насильство, ми просто збільшуємо загальну кількість насильства. Навіть коли насильство здається «успішним» у короткостроковій перспективі, у довгостроковій перспективі воно часто призводить до помсти і контрнасильства, таким чином увічнюючи віковічний «цикл насильства».

2. Активне ненасильство розмежовує дію та актора. Опираючись спокусі дегуманізувати наших опонентів, ми уникаємо непотрібного на-

життя ворогів. Чим більше ми проявляємо поваги до інших людей як до людей, навіть коли висловлюємо свою рішучу незгоду з їхніми діями, тим більша ймовірність того, що вони змінять свою поведінку або навіть приєднаються до нас, наприклад, коли інсайдери стають «викривачами».

3. Активне ненасильство шукає інклюзивні рішення. Цей принцип не означає компроміс з несправедливістю, експлуатацією чи насильством, він просто означає врахування законних потреб наших опонентів, намагання віднайти шляхи їх задоволення, не відмовляючись при цьому від наших власних – чи чужих – не менш законних потреб чи цілей.

4. Активне ненасильство відкидає як помсту, так і втечу. Відмова від втечі або боротьби – очікуваних реакцій на конфлікт або насильство – може змусити наших опонентів переоцінити ситуацію і переглянути свої можливості. Стояти на своєму, не відповідаючи насильством на насильство і не відступаючи, — це «третій шлях» активного ненасильства.

5. Активне ненасильство обирає відкритість, прозорість і правдивість. Цей принцип не є абсолютним. Іноді секретність може бути потрібною для того, щоб захистити життя інших людей. Однак, у більшості ситуацій секретність й обман не тільки не потрібні, але й можуть мати вкрай контрпродуктивні наслідки для наших організацій, нашої роботи і наших відносин.

6. Активне ненасильство трансформує наш гнів, а не дозволяє йому трансформувати нас. «Праведний гнів» перед обличчям насильства, несправедливості, експлуатації, жорстокості та байдужості не тільки зрозумілий, але й здоровий. Питання в тому, як ми поводимося зі своїм гнівом — через ненасильство ми можемо перетворити його на позитивну силу для конструктивних дій.

7. Активне ненасильство здійснює владу, відмовляючись від співпраці. Влада, якою володіють можновладці, залежить від постійної співпраці тих, над ким вони мають владу. Коли ця співпраця припиняється, коли люди реалізують свою владу, відмовляючись від співпраці, можновладці втрачають джерело своєї влади, а «безправні» стають сильнішими[1].

ННС допомагає нам переосмислити те, як ми висловлюємось і чуємо інших. Замість звичних, автоматичних реакцій, наші слова стають свідомими відповідями, заснованими на усвідомленні того, що ми сприймає-

[1] Handbook for Nonviolent Campaigns. Second Edition. 2014. URL: https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2016/02/wri_handbook_2014_inner_AMENDED.compressed1.pdf.

мо, відчуваємо і чого хочемо. Ми вчимося виражати себе чесно і ясно, водночас надаючи іншим уваги з повагою та емпатією.

У будь-якому обміні думками ми вчимося чути наші власні глибинні потреби та потреби інших. ННС навчає нас уважно спостерігати і вміти визначати поведінку та умови, що впливають на нас. Ми вчимося визначати і чітко формулювати те, чого ми конкретно хочемо в тій чи іншій ситуації[1].

Прикладні дослідження

У першому дослідженні **Літтл** (2008) тренінг з ННС проводився впродовж шести занять, щоб допомогти 14 канадським старшокласницям (віком від 16 до 19 років) впоратися з агресивною та насильницькою поведінкою, що впливала на їхню академічну успішність та емоційне середовище. Тренінг було зосереджено на підвищенні емпатії та співчуття як стратегічної відповіді на їхні труднощі, пов'язані з агресією. Описові статистичні дані було зібрано за допомогою пре- і посттестів, а також якісної інформації для написання наративу. Також було використано контрольну групу. Автор повідомив про зростання навичок вирішення конфліктів у групі ННС, але не в контрольній групі. Крім того, здатність співпереживати собі та іншим також зросла в групі ННС. Це дослідження наголошує на тому, як використання емпатії як форми позитивної поведінкової підтримки може допомогти учням дослідити свої емоції у сприятливому середовищі. Основним обмеженням цього дослідження був невеликий розмір вибірки, що є спільною рисою для більшості досліджень.

Друге дослідження **Альбе** та **Гомберта** (2012) було зосереджено на записі та аналізі комунікативних стратегій учнів 12-го класу під час дебатів про глобальне потепління в Америці. Під час цього процесу учнів було ознайомлено з основними ключовими поняттями NVC, а їхні дебати було проаналізовано для виявлення риторичних процесів за допомогою схем кодування, заснованих на чотирьох основних принципах ННС (спостереження, почуття, потреби і запити). ННС було використано в межах теоретичної парасольки викладання соціально-наукової проблематики (arger), яка є підходом, щоб підвищити обізнаність студентів про наукові проблеми, які впливають на суспільство. Було виявлено, що, знаючи про ННС, студенти змогли регулювати свій усний внесок у дебати, визнача-

[1] Nonviolent Communication. Language of Life. URL: https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication_%20A%20Language%20of%20Life_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf.

ючи судження в своїх дискусіях, що сприяло більш згуртованій взаємодії між студентами. Це дослідження наголошує на безпосередньому впливі, що ННС може мати на міжособистісну комунікацію, зокрема на здатність відрізняти спостереження від суджень[1].

Також для ненасильницького спілкування велике значення має культурний інтелект.

Культурний інтелект або *CQ* — це здатність людини розуміти людей іншої культури та вміння швидко звикати до мультикультурного середовища. Іншими словами, ця здатність допомагає нам приймати людей, які відрізняються від нас своїм мисленням, звичками, поведінкою та характером. Вона вчить боротися зі стереотипами та уникати мови ворожнечі. Поняття культурного інтелекту вперше ввели в науковий обіг американський професор **Крістофер Ерлі** та професор Сингапурського технологічного інституту **Сунь Анг.** Існує чотирифакторна модель культурного інтелекту: мотивація (CQ Drive); знання (CQ Knowledge); метазнання (CQ Strategy); поведінка (CQ Action)[2].

CQ Drive — це готовність визнавати іншу культуру та співпрацювати з її представниками. Коли люди різних культур не хочуть визнавати один одного, виникає ворожнеча, взаємна ненависть, нерозуміння і конфлікти.

CQ Знання — це знання про подібності та відмінності іншої культури від нашої. Тут неправильно бачити тільки відмінності або, навпаки, тільки схожість. Важливо знати і правильно приймати обидві сторони.

Стратегія CQ полягає в тому, щоб мати відповідну інформацію при встановленні зв'язків з іншими культурами, тобто знати їх культуру і вести роботу, плануючи співпрацю заздалегідь.

CQ-дія — це здатність людини адаптувати свою вербальну та невербальну поведінку до різних культур. Наприклад, розмовляючи з представником іншої культури, стежити за своїми словами, тоном голосу, мімікою та жестами.

При спілкуванні між представниками двох різних культур найменші дрібниці одразу впадають в око, і можуть зачепити співрозмовника. Саме

---

[1] An exploratory study: Non-violent communication strategies for secondary teachers using a Quality Learning Circle approach. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/35473398.pdf.

[2] Ismanov A., Kupueva N., Stanalieva G., Toktogulova M., Turdubaeva E. From hate speech to non-violent communication. 2023. 120 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/from_hate_speech_to_non-violent_communication_en_web.pdf.

тому в міжкультурній комунікації дотримання етики діалогу має велике значення.

Культурний інтелект у сучасному світі є потрібною навичкою для людей, які можуть протистояти мові ворожнечі, дискримінації та ксенофобії. Тому розвиток і поширення цієї навички є дуже важливим для кожної держави, кожного суспільства і кожної людини.

Зміна культури насильства на культуру миру вимагає в трансформації проблем у творчі та конструктивні рішення, що відповідають потребам тих, хто в них задіяний.

Коли ми думаємо про насильство, дискримінацію та виключення, ці виклики можуть здаватися нездоланними. Однак ці проблеми фундаментально пов'язані між собою. Невігластво і непорозуміння, припущення, засновані на відсутності комунікації і недовірі, живлять дискримінацію і насильство. Усе це впливає і підсилює одне одного. Вразливість до насильства, дискримінації та виключення також може бути пов'язана з низкою загальних соціальних детермінант, таких як зловживання алкоголем і наркотиками, бідність, нерівність у доходах, ґендерна нерівність, владні повноваження та зловживання владою. Бачачи ці зв'язки, стає зрозуміло, що потрібно систематично працювати над усуненням спільних першопричин.

Так само, як можуть бути спільні корені насильства, дискримінації та виключення, так само можуть бути спільні рішення. Успішне вирішення цих трьох гуманітарних викликів вимагає зміни мислення, ставлення та поведінки.

Нам потрібен глобальний зсув у свідомості та поведінці від того, як ми мислимо і взаємодіємо зараз: від зацикленості на відмінностях — до цінності різноманітності та плюралізму; від негативної реакції – до спільного реагування і навіть далі — до проактивного запобігання; від ізоляції, заснованій на страху, — до зв'язку, заснованого на нашій спільній людяності; і від вербального або фізичного насильства, коли ми відчуваємо загрозу, — до конструктивного діалогу і довіри[1].

Вивчення і розвиток відкритості та розуміння допоможе нам приймати тих, хто нас оточує, і поважати їхні відмінності. Поважаючи інших, ми можемо уникнути виникнення напруженості, а якщо вона все ж виникає, вирішити її мирним шляхом, не вдаючись до насильства. За допомогою самоаналізу ми можемо виявити власні упередження і працювати над

[1] Promoting a culture of non-violence and peace. URL: https://cri.it/wp-content/uploads/2021/01/The_RCRC_approach_to_Promoting_CNVP.pdf.

їх усуненням, розвиваючи такі навички, як активне слухання, емпатія, відмова від упереджень і неупередженість.

1.6. Ґендерний аспект конфліктів у публічному управлінні

Останні десятиліття ґендерні питання дедалі частіше потрапляють до центру уваги на різних рівнях та в різних сферах діяльності людства. У багатьох країнах, зокрема й в Україні, рівність жінок і чоловіків закріплено в законодавстві. Утім, на практиці досягнення справжнього ґендерного балансу залишається викликом, оскільки права жінок нерідко порушуються в тій чи іншій формі, а чоловіки також стикаються з обмеженнями та дискримінацією в певних аспектах життя.

Наразі Україна посідає 59-те місце серед приблизно 150 країн у рейтингу «Ґендерний розрив», що складає Світовий економічний форум. Цей показник оцінює рівень ґендерної нерівності в чотирьох ключових сферах: економічна активність, доступ до освіти, політичне представництво та стан здоров'я.

Ключові напрями державної ґендерної політики в Україні включають: правове врегулювання ґендерних відносин на державному рівні, а також підтримку розвитку ґендерної демократії та формування ґендерної культури в суспільстві.

Формування України як розвиненої соціально-правової держави з високим рівнем життя та політичною стабільністю вимагає ґрунтовного аналізу однієї із ключових проблем публічного управління — удосконалення управлінських процесів через демократичний підхід, що забезпечує рівноправну участь усіх громадян у державотворчих процесах.

Зокрема, важливим аспектом є осмислення ролі ґендерної рівності в публічному управлінні та політичному житті, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності управління та розвитку громадянського суспільства.

Динамічні та неоднозначні політичні процеси, упровадження ринкових реформ і становлення нової соціальної структури суспільства, з її специфічними інтересами та цінностями, потребують змін у системі соціально-політичних відносин між чоловіками та жінками.

Гарантування конституційного права громадян на рівноправну участь у політичному житті та процесі ухвалення рішень, а також створення сприятливих організаційно-правових умов для досягнення ґендерної рівності в системі публічного управління вимагають чіткого визначення пріоритетів державної ґендерної політики в усіх сферах суспільного життя.

Актуальність цього питання також зумовлено європейською тенденцією до забезпечення рівноправної участі жінок і чоловіків у всіх аспектах

суспільного життя, зокрема в політиці. Україна задекларувала свою прихильність до реалізації цілей Декларації тисячоліття ООН, у якій світові лідери взяли на себе колективну відповідальність за дотримання принципів людської гідності, рівності та справедливості на глобальному рівні.

Крім того, ратифікація Україною Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок та зобов'язання уряду щодо виконання міжнародних рекомендацій суттєво вплинули на принципи організації публічного управління.

Водночас, іноді питання ґендерної рівності розглядається як боротьба за права жінок, хоча насправді чоловіки також доволі часто потерпають від стереотипів у суспільстві, зокрема і в Україні.

Ці стереотипи інколи зумовлюють труднощі в спілкуванні між представниками обох статей, а іноді навіть конфлікти, оскільки існує розрив між «усталеними традиціями поколінь» і тими тенденціями та вимогами часу, що ми наразі спостерігаємо у світі.

Питання забезпечення ґендерної рівності та запобігання виникнення такого роді конфліктів досліджували у своїх працях такі науковці як: Н. Батрин, М. Білинська, Л. Воронько, А. Герц, Л. Гонюкова, Т. Кагановська, М. Канавець, І. Лопушинський, Т. Мельник, С. Москаленко, О. Приходько, Т. Семененко, В. Сичова, О. Уварова та ін.

У складних ситуаціях міжстатевої взаємодії часто виникає проблема непорозуміння між її учасниками, що ускладнює їхні відносини.

Основними причинами цього є недостатнє знання про особливості чоловічої та жіночої психології, сприйняття представників протилежної статі через призму усталених стереотипів та відповідні очікування, вплив негативних емоційних переживань, викликаних труднощами в розумінні та прогнозуванні поведінки іншої статі, відмінності у стилях вирішення конфліктів, а також індивідуальні особистісні риси, що можуть сприяти виникненню суперечностей.

Проблема психологічних відмінностей у поведінці чоловіків і жінок не є новою для науки. Однак, останнім часом вона привертає все більше уваги дослідників, що пояснюється як її недостатньою вивченістю, так і практичною важливістю для налагодження ефективної взаємодії між статями в різних сферах життя.

Варто також зазначити, що навіть фахівці, які займаються вирішенням міжстатевих конфліктів, нерідко самі перебувають під впливом ґендерних стереотипів та упереджень. Тому конфліктологи та практичні психологи, які виконують роль посередників, повинні передусім критично оцінити власне ставлення до ґендерних питань.

Останніми роками тема «ґендерного конфлікту» стає дедалі актуальнішою. В її основі лежать дві ключові ідеї: по-перше, що між чоловіками й жінками немає значних соціальних або психологічних відмінностей у поведінці; по-друге, що всі люди, незалежно від статі, повинні мати рівні права та можливості в усіх сферах життя.

Друга ідея знаходить широку підтримку в суспільстві, особливо серед молоді, тоді як перша залишається предметом активних наукових дискусій та суспільних дебатів.

У теоретичних джерелах зазначають, що ґендерний конфлікт — це конфлікт, *«викликаний протиріччям між нормативними уявленнями про риси особистості та особливості поведінки чоловіків і жінок та неможливістю або небажанням особистості відповідати цим уявленням-вимогам. Будь-який ґендерний конфлікт базується на явищах статево-рольової диференціації та ієрархічності статусів чоловіків і жінок у суспільстві»*[1].

Ґендерний конфлікт — це суперечність між окремими людьми чи групами, що виникає через різні погляди або упередження, засновані на ґендерних стереотипах. Оскільки ці конфлікти мають соціальну основу, їх причини також пов'язані з суспільними нормами та уявленнями.

На відміну від деяких інших видів конфліктів, ґендерні конфлікти ніколи не мають позитивного впливу – вони не сприяють вирішенню проблем, а навпаки, лише ускладнюють ситуацію, порушуючи гармонію та стабільність у колективі.

Для ефективного подолання таких конфліктів потрібно спочатку визначити їх типи, оскільки кожен із них має свої особливості виникнення та способи врегулювання. Вивчення типології ґендерних конфліктів є важливим аспектом наукових досліджень, і цій темі присвячено багато праць різних учених.

На сьогодні запропоновано багато типологій ґендерних конфліктів: за соціальною чи побутовою проблематикою, учасниками конфлікту, психологічними характеристиками.

Н. Батрин пропонує виокремити такі:

Перший — конфлікт лідерства. Розглянемо ситуацію: жінка стає керівником, чоловіку важко це прийняти, особливо, якщо він сам претендував на цю посаду. Тут спрацьовує стереотип: жінка має надавати уваги

[1] Батрин Н. В. Стратегії та методи управління ґендерними конфліктами. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13562/1/Gender_Conflicts.PDF.

родині, а не роботі. У цій ситуації спрацьовують не тільки ознаки ґендерного конфлікту, а також конфлікту самоствердження чоловіка.

Другий — конфлікт егоїста. Прикладом такого конфлікту є «Жінка взагалі може бути начальником». Тут застосовуються ті самі стереотипи, до яких додається бажання задовольнити його.

Третій виникає через ґендерні упередження, тобто чоловік не виконує доручень жінки, оскільки вона жінка.

Четвертий – скарга до принципів. Виникнути може в колективі, коли жінка не виконує завдання, де потрібно великі фізичні затрати. При цьому отримує таку ж заробітну плату.

П'ятий — комунікативні помилки. Керівник припускається комунікативних помилок стосовно підлеглих жінок. Коли конфлікт починається, є сенс шукати рішення (проаналізувати та оцінити ситуацію, обрати метод вирішення конфлікту, створити план вирішення конфлікту, реалізувати план вирішення конфлікту, оцінити ефективність дій, як це часто описується в теоретичній літературі)[1].

Найкращий спосіб вирішити конфлікт — це не допустити його виникнення. Для запобігання непорозумінь між чоловіками та жінками потрібно застосовувати ефективні комунікаційні стратегії.

По-перше, варто аналізувати ситуації, що можуть сприяти формуванню або посиленню ґендерних стереотипів, і заздалегідь продумувати способи їх нейтралізації.

Також важливо відкрито обговорювати відмінності у сприйнятті, емоційних реакціях і мисленні чоловіків і жінок, а також підтримувати ініціативи, що сприяють глибшому розумінню поведінкових особливостей представників різних статей[2].

Ключовим підходом у цьому процесі є подолання застарілих ґендерних стереотипів, що заважають гармонійному спілкуванню та взаємодії.

На макрорівні ґендерні конфлікти належать до соціальних конфліктів, оскільки вони виникають у процесі суперництва між соціальними групами за досягнення власних цілей.

З погляду макросоціальної перспективи, такі конфлікти часто трактуються як зіткнення інтересів, зокрема як прагнення жінок отримати вищий соціальний статус і розширити свої можливості в суспільстві.

---

[1] Батрин Н. В. Стратегії та методи управління ґендерними конфліктами. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13562/1/Gender_Conflicts.PDF.

[2] Там само.

Варто пам'ятати, що ґендерні ролі – це соціально визначені моделі поведінки, що формуються на основі розподілу суспільних функцій між чоловіками та жінками.

У багатьох випадках рівність прав чоловіків і жінок залишається лише формальною. Жінки стикаються з дискримінацією при здобутті вищої кваліфікації та просуванні кар'єрними сходами.

Варто зазначити, що сфера публічного управління не є винятком щодо можливості виникнення конфліктів на ґендерній основі, оскільки тут працюють представники обох статей.

Зважаючи на те, що наша країна є безпосереднім учасником світових демократичних процесів, у тому числі і щодо такого питання, як забезпечення ґендерної рівності, урядом та й загалом органами влади зроблено чимало заходів для дотримання конституційних прав і свобод громадян у цьому аспекті.

Як зазначають Л. Гонюкова, М. Канавець та В. Сичова: *«Урядом і громадянським суспільством України багато зроблено для забезпечення ґендерної рівності. Ухвалено закони, видано накази і розпорядження, унесено зміни до нормативно-правових актів. Запроваджено ґендерно-правову експертизу, ґендерне бюджетування»*[1].

Підготовлено Методичні матеріали з проведення ґендерного аудиту. Ґендерний аудит проведено в більшості державних установ. Затверджено Методичні рекомендації щодо оцінювання ґендерного впливу галузевих реформ. Створено ґендерні портрети всіх областей України і м. Києва.

Запропоновано Методологію, що сприятиме використанню ґендерних принципів у функціонуванні Центрів надання адміністративних послуг. Запроваджено позитивні дії у політичній сфері. Ґендерні підходи використовуються і в роботі силових структур, що показало свою ефективність під час бойових дій.

Підготовлено Методичні матеріали з проведення ґендерного аудиту. Ґендерний аудит проведено в більшості державних установ. Затверджено Методичні рекомендації щодо оцінювання ґендерного впливу галузевих реформ. Створено ґендерні портрети всіх областей України і м. Києва.

Запропоновано Методологію, що сприятиме використанню ґендерних принципів у функціонуванні Центрів надання адміністративних послуг.

[1] Гонюкова Л., Канавець М., Сичова В. Ґендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1606.

Запроваджено позитивні дії у політичній сфері. Ґендерні підходи використовуються і в роботі силових структур, що показало свою ефективність під час бойових дій.

Держава і місцева влада піклуються про створення програм, що сприятимуть профілактиці насильства в родинах. Особливо важливим цей напрям дій буде в післявоєнній відбудові для родин осіб, які зазнали травматичного впливу військового конфлікту[1].

Науковці додають, що вже сьогодні можна говорити про створення ефективної системи забезпечення ґендерної рівності в Україні, що є ключовим етапом у формуванні ґендерно орієнтованого врядування.

Це свідчить про поступове впорядкування, формалізацію та стандартизацію суспільних відносин з урахуванням ґендерних підходів, що, своєю чергою, відкриває можливості для впровадження такого врядування під час повоєнного відновлення країни[2].

Низка важливих рішень, зокрема ратифікація Стамбульської конвенції Верховною Радою та ухвалення Кабінетом Міністрів Державної стратегії забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків до 2030 року разом із доволі успішним виконанням операційного плану її реалізації впродовж 2022-2024 років, підтверджують послідовний курс України на впровадження ґендерно орієнтованої політики в процесі відбудови.

Утім, Україна знаходиться лише на початковому етапі усвідомлення нової суспільної парадигми, побудованої на принципах ґендерної рівності. Попереду ще тривалий шлях змін, серед яких особливо гостро постає питання нестачі фахівців у сфері ґендерної політики в публічному управлінні, а також вплив стереотипів, що ускладнюють трансформацію суспільства.

Інституційний механізм реалізації рівних прав і можливостей жінок і чоловіків також потребує вдосконалення. Зокрема, потрібно зробити ґендерний аудит постійним інструментом оцінки та моніторингу. У цих напрямках варто продовжувати дослідницьку діяльність та посилювати аналітичну роботу.

Ґендерно орієнтоване врядування постає засобом утілення принципів ґендерної демократії, а його вдосконалення залишається одним із ключових викликів у процесі повоєнного відновлення України. Досягнення реальної ґендерної рівності можливе лише за умови впровадження ґен-

[1] Там само.

[2] Там само.

дерних підходів у всі сфери суспільного життя, що забезпечить перехід до справжнього ґендерно орієнтованого врядування[1].

Попри значні зусилля як з боку українського уряду, так і громадянського суспільства щодо подолання нерівності між жінками та чоловіками, Україні потрібний комплексний підхід і скоординовані дії державних органів, громадських інституцій та бізнесу. Особливо актуальним це питання стає в процесі повоєнного відновлення країни, оскільки ґендерна рівність є фундаментальним принципом публічного управління в європейських державах.

Т. Кагановська та **Т. Семененко** висловлюють таку думку: *«З урахуванням сучасних історичних та соціальних особливостей розвитку суспільства, у світлі ґендерної політики, орієнтованої на досягнення ґендерної справедливості, з урахуванням стану забезпечення ґендерної рівності в системі органів державної влади України, пропонуємо визначення принципу ґендерної рівності в системі органів державної влади України як вимогу гарантування державою рівних можливостей для осіб у проходженні служби в органах державної влади незалежно від соціально-рольового статусу та забезпечення їх практичної реалізації, для досягнення ґендерної справедливості»*[2].

При цьому таке забезпечення зі сторони держави включає стимулювання та сприяння в практичній реалізації можливостей, у тому числі непредставленої групи. Такий підхід сприятиме переходу від рівності в праві до рівності через право[3].

Запровадження ґендерного підходу в систему публічного управління ґрунтується на таких аспектах:

ґендерний підхід є одним із ключових проявів демократії, оскільки жодна людина не повинна зазнавати дискримінації за статевою ознакою;

оскільки суспільство складається як із жінок, так і з чоловіків, сталий розвиток неможливий без урахування ґендерних особливостей та аналізу чинних умов;

---

[1] Гонюкова Л., Канавець М., Сичова В. Ґендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1606.

[2] Кагановська Т., Семененко Т. Сутність принципу ґендерної рівності в системі органів публічної влади України. URL: https://periodicals.karazin.ua/law/article/download/18197/16756.

[3] Там само.

Конституція України гарантує рівність прав і можливостей для представників обох статей[1].

Державний механізм для виконання цього положення працює слабко. Аналіз законодавства з урахуванням ґендерних аспектів показав, що в різних законах існує певна дискримінація як чоловіків, так і жінок, у тому числі в Сімейному кодексі і Кримінальному кодексі. Для України важливим є розв'язання проблеми розгорнутого вироблення державно-правового забезпечення ґендерних стратегій розвитку українського суспільства[2].

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» визначив вісім напрямів державної ґендерної політики:

- утвердження ґендерної рівності;
- недопущення дискримінації за ознакою статі;
- застосування позитивних дій;
- забезпечення рівної участі жінок і чоловіків в ухваленні суспільно важливих рішень;
- забезпечення рівних можливостей жінкам і чоловікам щодо поєднання професійних і сімейних обов'язків;
- підтримка сім'ї, формування відповідального материнства і батьківства;
- виховання і пропаганда серед населення України культури ґендерної рівності, поширення просвітницької діяльності в цій сфері;
- захист суспільства від інформації, спрямованої на дискримінацію за ознакою статі[3].

Загалом вирішення конфліктів у публічному управлінні, у тому числі й тих, що виникають у зв'язку із психологічними та соціальними особливостями ґендерного спілкування, мають не тільки вирішуватися, коли вони вже проявилися, потрібно вживати заходів, щоб звести такі речі в колективах до мінімуму.

Для цього потрібно активізувати заходи, що запобігають виникненню конфліктів: проведення програм та тренінгів, стажувань, підвищення кваліфікації, де працівникам сфери публічного управління роз'яснюватимуть потребу дотримання ґендерної рівності та відходу від тих стереотипів су-

---

[1] Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

[2] Ґендерна політика в системі державного управління: підручник / За заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с.

[3] Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text.

спільства, що не відповідають вимогам часу, суспільному розвитку, та, зрештою, і здоровому глузду.

Загалом можна виокремити такі шляхи для подолання ґендерної нерівності і відповідно запобігання виникнення конфліктів на цьому ґрунті:

- формування та реалізація державної політики забезпечення ґендерної рівності в Україні;

- адаптація законодавства нашої держави до норм права Європейського Союзу у сфері ґендерної рівності;

- запровадження ґендерно-правової експертизи нормативно-правових актів нашої держави та їх проєктів;

- створення механізмів застосування законодавства з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків; створення державних цільових програм для забезпечення ґендерної рівності;

- підтримка суспільних ініціатив, спрямованих на забезпечення ґендерної культури, подолання стереотипів у суспільстві, що суперечать принципу ґендерної рівності, здійснення контролю за дотриманням ґендерної рівності під час вирішення кадрових питань в центральних і місцевих органах виконавчої влади;

- періодичне здійснення моніторингу з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків;

- залучення об’єднань громадян і міжнародних суспільних організацій до питання формування ґендерної політики;

- проведення інформаційно-просвітницької роботи з ліквідації всіх форм дискримінації за статевою ознакою.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Соціальні конфлікти як об'єкт публічного управління

За своєю сутністю публічне управління є діяльністю, покликаною належним чином упорядковувати суспільні відносини, в основі яких лежить прагнення окремих громадян, територіальних, професійних, етнічних, суспільно-політичних та інших спільнот і соціальних груп відстоювати свої індивідуальні й групові потреби та інтереси. Оскільки з очевидних причин такі інтереси й потреби можуть не тільки не збігатися, але й протирічити один одному, то прагнення досягти бажаного обома сторонами в такому разі неминуче призводить до виникнення конфліктної ситуації. Як зазначає **О. Руденко**, *«за умови незбігання інтересів суб'єкті, розвивається конфліктна ситуація, яка або вирішується за умови використання ефективних механізмів (у тому числі інноваційних), забезпечення суспільної стабільності, або набуває характеру соціального конфлікту. У сфері державного управління соціальні конфлікти є формою взаємодії державно політичних інститутів, організацій і осіб, що реалізують владу в межах певної державної системи»*[1]. Таким чином, конфлікти є невід'ємним складником суспільного й політичного життя, у всі історичні періоди саме вони є головним тригером формування динаміки розвитку публічних інституцій, становлення того чи іншого політичного режиму. Уміння державних інституцій ефективно вирішувати ці конфлікти є важливим чинником забезпечення стабільності політичних, економічних і соціальних систем.

Варто зазначити, що в системі публічного управління соціальні конфлікти постають як викликом, так і можливістю для вдосконалення публічної політики. Їх ефективне врегулювання сприяє забезпеченню суспільної єдності, захисту інтересів різних соціальних груп та розвитку демократії. Водночас ігнорування соціальних конфліктів або їх неефективне вирішення можуть призводити до посилення нерівності, соціальної напруги, а в крайньому разі — до дестабілізації суспільства.

[1] Руденко О. М. Соціальні конфлікти як механізм забезпечення суспільної стабільності. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2018. С. 89.

Для нас актуальність дослідження соціальних конфліктів у публічному управлінні зросла у зв'язку з війною, що вже три роки палає в Україні. Російська агресія не лише зруйнувала інфраструктуру та завдала значних людських втрат, але й значно поглибила соціально-економічні розриви в суспільстві, а новопосталі регіональні відмінності, демографічні зміни, зростання бідності та проблема внутрішньо переміщених осіб створили передумови для виникнення нових соціальних конфліктів. Як результат — *«складні умови існування Української держави, спричинені політичними, правовими й економічним потрясіннями, призводять не тільки до соціально-економічних криз і загострення багатьох соціальних суперечностей, а й до поширення агресивних (насильницьких) дій у вирішенні міжособистісних та міжгрупових конфліктів»*[1]. Загалом ситуація погіршується через ускладнену комунікацію між центральною владою та місцевими громадами, обмежені фінансові й демографічні ресурси та загальну невизначеність у сфері державної політики.

Європейський досвід урегулювання конфліктів, зокрема через прозорість управління, медіацію та моніторинг, може стати корисним для України як у воєнний період, так і в період повоєнної відбудови. Зокрема, підходи, що застосовуються в ЄС для попередження та вирішення конфліктів, спрямовано на забезпечення ефективної комунікації між владою і громадянами, інтеграцію різних груп до процесів ухвалення рішень та адаптацію інституцій до змінних умов. Аналіз цих підходів у контексті українських реалій є потрібним для формування дієвих механізмів управління соціальними конфліктами.

Таким чином, проблематика соціальних конфліктів у системі публічного управління є не лише науково значущою, а й надзвичайно актуальною для сучасної України. Ефективне врегулювання конфліктів сприятиме зміцненню суспільної єдності, запобіганню кризових ситуацій та створенню умов для успішної повоєнної реконструкції держави.

Насамперед, зазначимо, що поняття «конфлікт» має глибокі корені у філософії, соціології та політології. Науково-теоретичне розуміння природи й сутності соціальних конфліктів базується на визначеннях початку — першої половини XX століття **Альбіона Вудбері Смолла**, який характеризував конфлікт як фундаментальний елемент соціальних відносин, що віддзеркалюється як «*загальна розбіжність поглядів, де індивіди є продуктом боротьби власних інтересів, і в результаті такого*

[1] Дзвінчук Д. І., Качмар О. В. Агресіологія: міждисциплінарні засади. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. С.4.

протистояння відбувається формування суспільства»[1] та Сола Розенцвейга й Джона Макві Ханта, за визначенням яких *«конфлікт — є одночасне існування двох несумісних один з одним переконань, амбівалентних почуттів чи відносин»*[2].

На нашу думку, найбільш глибоко розкриває соціальну природу конфліктів норвезький соціолог і засновник підходу «дослідження миру та конфліктів» Йоган Гальтунг, який визначає конфлікт як соціальну систему суб'єктів, що мають несумісні цільові стани, і виокремлює в основі фундаментальних конфліктів ключові потреби людини: безпеки, добробуту, свободи, ідентичності та похідні від них найбільші соціально-політичні проблеми сучасності: насилля, бідність, репресії та забруднення довкілля[3]. На переконання Гальтунга, саме тому що певна частина соціальних конфліктів точиться навколо таких фундаментальних цінностей, *«деякі з конфліктів стають настільки складними, тривалими, фундаментальними й важко виліковними»*[4].

Отже, як бачимо, соціальний конфлікт є специфічним видом конфлікту, що виникає через ціннісні суперечності у сфері суспільних відносин. Соціальний конфлікт є складним соціальним явищем, що визначається як протиріччя між групами чи індивідами через розподіл ресурсів, розбіжності в цінностях й відбиває боротьбу за ресурси, владу чи статус у соціальному середовищі. **Ірина Корчак** окреслює соціальний конфлікт *«як невідворотну частку цілісності соціальних взаємовідносин людського суспільства, не як аномалію або виняток з правил, а як невід'ємний складник суспільних відносин і навіть явище, яке, крім негативної, виконує в суспільстві й позитивну функцію»*[5]. Саме таких поглядів не переломі другої половини XX століття дотримувався відомий німецько-бри-

---

[1] Small, A. W. General Sociology: An Exposition of the Main Development in Sociological Theory from Spencer to Ratzenhofer. Chicago: The University of Chicago Press, 1905. P. 29.

[2] Rosenzweig S. Hunt J. McV. An outline of frustration theory. Personality and the behavior disorders. Oxford : Ronald Press, 1944. P. 381.

[3] Galtung Johan. Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations. Transcend Unsversity Press, 2009. P. 62.

[4] Galtung Johan. Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method), participants' and trainers' manual. United Nations Disaster Management Training Programme. Geneva, 2000. P. 85.

[5] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління : концептуалізація та механізми розв'язання: дис. ... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2023. С. 115.

танський соціолог і філософ **Ральф Дарендорф**, який наголошував, що соціальні конфлікти є невід'ємною частиною суспільства і постають основою соціальної динаміки, каталізатором суспільного розвитку й трансформації[1].

З наведених науково-теоретичних засад сучасної конфліктології є очевидним, що соціальні конфлікти мають бути ключовим об'єктом системи публічного управління, оскільки їх характер та стан державного врегулювання вирішальним чином впливає на стабільність політичної системи держави й сталість суспільного розвитку, а в разі невідповідності публічної політики вирішення соціальних конфліктів це може викликати падіння політичного режиму. Саме про це попереджав Йоган Гальтунг, коли систематизував як явні форми соціальних конфліктів (протести, страйки), так і приховані суперечності, що можуть перерости у відкритий конфлікт й навіть революцію[2]. Ґрунтовніше розкриває таку думку Олена Скалацька, яка стверджує, що *«умови виникнення конфлікту частково визначають і можливі причини формування протистоянь, які можуть мати матеріальний і духовний характер. Найбільшої ескалації спроможні досягати протиріччя цінностей, до яких прагнуть для задоволення потреб; різних ідеологій; економічної і соціальної нерівності. Основою виникнення соціального конфлікту можуть виступати потреби певної соціальної групи. Тоді конфлікт виступає як задоволення або незадоволення потреб (фізичних, матеріальних, соціальних, духовних). Незадоволення потреб призводить до фрустрації, соціальної агресії, ворожості, ксенофобії. Якщо на агресивну соціальну дію виникає протидія, зароджується соціальний конфлікт»*[3].

Своєю чергою, **Анна Коваль** виокремлює 4 групи причин виникнення соціальних конфліктів:

1. Наявність протилежних орієнтацій особистості (економічних, політичних, соціально-політичних і ціннісних).

2. Ідеологічні причини, що також є різновидом конфлікту протилежних орієнтацій. Основні відмінності між ними полягають у тому, що ідео-

---

[1] Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, CA: Stanford University Press. 1959. P. 163.

[2] Galtung Johan. Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations. P. 67.

[3] Скалацька О. В. Структура соціального конфлікту: філософський вимір. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки.* 2013. №1029 (2). Вип. 48. С. 197.

логічна причина конфлікту передбачає різне відношення до ідей, які виправдовують відносини субординації, домінування і засадничі світогляди в різних груп суспільства.

3. Причини економічної і соціальної нерівності людей. Ці причини пов'язані із суттєвими відмінностями в розподілі цінностей між індивідами чи групами, що розцінюються як дуже значні[1].

4. *Причини у відносинах між елементами соціальної структури.* Конфлікти з'являються в результаті різного місця, що займають структурні елементи в суспільстві, організації. У цьому разі конфлікти пов'язуються з різними цілями, переслідуваними окремими елементами, та з бажанням того елемента посісти більш високе місце в ієрархічній структурі.

У європейській традиції соціальні конфлікти широко розглядаються як невід'ємний складник суспільного розвитку, що потрібно інтегрувати в управлінські процеси та збалансувати традиційні принципи багаторівневого управління із сучасними тенденціями, такими як прозорість й участь громадян. Управління конфліктами інтересів залишається ключовим елементом цієї системи, а дальше вдосконалення регуляцій може зміцнити ефективність і легітимність управлінських процесів. Зокрема, **Ніно Пуустінен** наголошує, що конфлікти інтересів у публічному управлінні є результатом зіткнення приватних і публічних інтересів, що можуть гальмувати процеси ухвалення рішень і підривати довіру до інституцій. Проте впровадження прозорих і зрозумілих правил здатне знизити негативний вплив таких конфліктів[2].

У Європейському Союзі управління соціальними конфліктами базується на кількох ключових принципах: прозорості, участі громадян, інституційної підтримки та інтеграції інтересів, що спрямовані на забезпечення довіри між громадянами та органами влади, а також на розвиток культури діалогу. При цьому прозорість європейська спільнота визначає як базовий принцип у процесі вирішення конфліктів. Аналізуючи чинні правила та політики щодо попередження й вирішення соціальних конфліктів в агентствах Європейського Союзу **Натаса Атанасіаду, Еллен Вос** та **Лаура Домен** роблять висновок що наявні механізми забезпечення прозорості, доброчесності та підзвітності в роботі таких міжурядових агентств як

[1] Коваль А. Ш. Психологічні особливості соціально-політичних конфліктів в умовах трансформації соціальних відносин. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія.* 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 116-117.

[2] Puustinen N. The Problem of Conflict of Interest in European Governance. *European Governance Studies*. 2015. №3 (2). P. 48.

ECHA (European Chemicals Agency — Європейське агентство з хімічних речовин) та EFSA (European Food Safety Authority — Європейське управління з безпеки харчових продуктів), побудовані на чіткому й відкритому підході до ухвалення рішень, що залучає зовнішніх експертів і громадські організації, насамперед дозволяють уникати маніпуляцій та зміцнювати легітимність рішень[1].

Важливим механізмом попередження й вирішення соціальних конфліктів в Європейському Союзі є механізм партиципативної участі громадян, що передбачає активне залучення інституцій й організацій громадянського суспільства на всіх етапах виявлення, аналізу та управління конфліктами, зокрема активно використовуються платформи для громадських консультацій, що забезпечують інклюзивність і знижують ризики виникнення конфліктів через недовіру до влади.

Інституціоналізація європейських підходів дозволяє створювати спеціалізовані структури, відповідальні за врегулювання конфліктів. Так, на основі участі громадян постає інститут публічного діалогу, що передбачає *«встановлення контактів, що зумовлюються спільною діяльністю і включають комунікацію (обмін інформацією), інтеракцію (обмін діями) і соціальну перцепцію (сприйняття й розуміння партнера)»*[2]. Цінності діалогу та ненасильства визнаються центральними для європейських практик й програми, спрямовані на розвиток комунікативних навичок і толерантності, сприяють соціальній згуртованості та зниженню напруги в громадах і мають значне поширення.

Крім того, європейські країни застосовують широкий спектр політик та інструментів, спрямованих на попередження та вирішення соціальних конфліктів як об'єктів публічного управління. До найважливіших із них належать:

Медіація. Є одним із основних інструментів у європейській практиці врегулювання конфліктів, особливо у випадках, що стосуються міжетнічних, політичних та економічних суперечностей. Вона базується на принципах ненасильницької комунікації, взаємоповаги, конфіденційності та рівноправності учасників, що досягається завдяки введенню до процесу діалогу медіатора — нейтральної особи, яка не приймає сторону жодного учасника конфлікту і забезпечує справедливе ставлення до всіх,

---

[1] Athanasiadou N., Vos, E., Dohmen T. EU agencies and conflicts of interests. *European Public Law Review*. 2020. №26 (1). P. 104.

[2] Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2018. Вип. 1 (54): у 2 ч. ч. 1. С. 74.

що сприяє сторонам конфлікту досягти добровільної угоди[1]. Наприклад, у Норвегії, Швейцарії та Швеції успішно функціонують розвинені мережі регіональних центрів медіації, що організовують переговори між громадами, урядом та іншими зацікавленими сторонами. Ці центри працюють на постійній основі, координуючи діалог між різними групами та регулярно проводять освітні заходи, спрямовані на популяризацію методів ненасильницького вирішення конфліктів. **Себастіан Кратцер** описує приклади використання інструментарію медіації в міжнародних конфліктах, у тому числі наводить приклад, коли під час роботи Центру гуманітарного діалогу ОБСЄ в Україні було виявлено *«погіршення стану довкілля та пошкодження промислової інфраструктури як основний ризик конфлікту, який, якщо його проігнорувати, може призвести до значних шкоди та ризиків для здоров'я населення по обидва боки лінії зіткнення. Зосередження уваги на цьому питанні дозволило Центру гуманітарного діалогу неформально посадити сторони за стіл переговорів для обговорення можливих спільних технічних дій й досягти порозуміння»*[2].

Діалогові платформи. Являють собою інклюзивний механізм урегулювання соціальних конфліктів, що створює простір для відкритої комунікації між сторонами конфлікту. Вони об'єднують представників громадянського суспільства, органів влади та інших зацікавлених сторін для обговорення суперечливих питань, пошуку спільних рішень і зміцнення довіри, створюючи простір для обговорення проблем і пошуку рішень, що враховують інтереси всіх сторін. Основні принципи платформ: прозорість, рівноправність учасників та орієнтація на компроміс. Ефективність діалогових платформ як і медіації значною мірою залежить від незалежності фасилітаторів та готовності сторін співпрацювати. Такі платформи широко використовуються, зокрема в Іспанії, для інтеграції етнічних меншин, що дозволяє уникати загострення міжкультурних конфліктів. За твердженням **Тапані Вааторанті, Джанні Йокінена** та **Ауті Саволяйнена,** цей механізм найкраще проявив себе в діяльності ОБСЄ, особливо за умови доповнення діалогових платформ превентивними програмами[3].

---

[1] Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. Economic synergy. 2024. Iss. 1. С. 183-184.

[2] Kratzer Sebastian. *Current Trends in Conflict Mediation and Dialogue. Development Dialogue.* 2019. №64. P. 30.

[3] Vaahtoranta Tapani, Jokinen Janne & Savolainen Outi. *Conflict Prevention, Dialogue and Resilience : Exploring Links and Synergies.* Tampere: Tampere University Press, 2019. 86 p.

Превентивні програми. Ці програми є ефективним механізмом запобігання виникнення соціальних конфліктів через ранню ідентифікацію проблем і розвиток навичок мирного вирішення спорів. Вони включають навчання ненасильницької комунікації, побудову довіри між громадами, моніторинг соціальної напруги та впровадження культурно-чутливих підходів. Превентивні програми формують культуру діалогу, знижують ризики ескалації конфліктів і мають мультиплікаційний ефект, сприяючи соціальній згуртованості та толерантності. Зокрема, **Джеймс Макілрайт** детально описує превентивні механізми запобігання соціальних конфліктів, що впроваджуються Європейським Союзом (ЄС) у співпраці з Організацією з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ). Аналізуючи інституційні норми та практики, спрямовані на виявлення потенційних зон конфліктів і стабілізацію через превентивні програми, автор відзначає провідну роль ОБСЄ у встановленні діалогу між сторонами конфлікту та ЄС як ключового партнера у фінансуванні і координації превентивних заходів[1].

Моніторинг конфліктів. Як процес систематичного збору, аналізу та оцінки даних про соціальну напругу для своєчасного виявлення потенційних конфліктів, моніторинг конфліктів є ще одним важливим елементом європейської практики. Такий моніторинг здійснюється спеціально створеними кризовими центрами, що здійснюють соціологічні дослідження, аналізують медіа-контент, проводять консультації з громадами та експертами. Основна мета моніторингу — прогнозувати ризики ескалації, розробляти превентивні заходи та сприяти ефективному управлінню конфліктами. Наприклад, кризові центри в Німеччині та Франції проводять регулярні соціологічні дослідження для прогнозування конфліктів. Вони аналізують соціальні настрої та потенційні ризики, що дозволяє урядам вчасно вживати превентивних заходів. Ці центри також здійснюють посередницькі функції між органами публічної влади та громадянським суспільством, забезпечуючи комунікацію та зниження соціальної напруги. Принципово нові форми моніторингу конфліктів за допомогою штучного інтелекту описують **Ганнес Вестерманн, Яромір Савелка** та **Карім Бенєклеф.** Ці автори представляють експериментальну платформу LLMediator, розроблену для моніторингу, раннього виявлення та поліпшення онлайн-врегулювання спорів (ODR) за допомогою сучасних ве-

[1] McIlraith James. The Next Step for Conflict Prevention: EU and OSCE Norms and Mechanisms. *Risk and Uncertainty: Understanding and Dialogue in International Relations.* London: Routledge, 2013. P. 103.

ликих мовних моделей (LLM), таких як GPT-4, перші результати функціонування якої продемонстрували перспективність використання штучного інтелекту для підтримки онлайн-врегулювання спорів, поліпшуючи доступ до правосуддя та сприяючи ефективному вирішенню конфліктів[1].

Стратегічне фреймування. Це механізм управління соціальними конфліктами, що використовується для зміщення акценту з розбіжностей до спільних інтересів, зниження напруги та формування консенсусу шляхом визначення й подання інформації в певному контексті, щоб вплинути на сприйняття сторонами конфлікту проблеми та можливих рішень. Завдяки адаптації риторики до цінностей і потреб аудиторії, стратегічне фреймування сприяє досягненню взаєморозуміння і компромісу. Так, **Массімо Зінканаро, Франческа Грассо** та **Андреа Річчі** окреслюють, як сучасні технології такі, як автоматизовані когнітивні системи, можуть сприяти вирішенню соціальних конфліктів через стратегічне фреймування та підтримку спільних наративів. Автори зазначають, що в Європейському парламенті стратегічне фреймування виконує роль інструмента для об'єднання національних і європейських інтересів[2].

На нашу думку, досвід Європейського Союзу в інтеграції різних політичних груп у вирішення конфліктів через стратегічне фреймування та діалогові платформи є важливим для адаптації в українському контексті, оскільки в сучасній українській дійсності, як зазначає **Михайло Марочканич,** перманентні зміни в суспільних відносинах супроводжуються небаченим розширенням сфери прояву соціальних конфліктів. У них втягуються не лише великі соціальні групи, а й, цілі регіони, як однорідні в національному відношенні, так і населені різними етнічними спільнотами. Такими конфліктами охоплені майже всі сфери життя українського суспільства — соціальна, економічна, політична, духовна тощо[3].

Для системи публічного управління та адміністрування важливо відзначити, що оскільки соціальні конфлікти як суб'єкт публічного управління виникають унаслідок суперечностей у потребах, цілях чи цінностях між

---

[1] Westermann Hannes, Savelka Jaromir, Benyekhlef Karim. LLMediator : GPT-4 Assisted Online Dispute Resolution. *Proceedings of the ICAIL 2023 Workshop on Artificial Intelligence for Access to Justice co-located with 19th International Conference on AI and Law* (ICAIL 2023). DOI https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.16732.

[2] Zancanaro Massimo, Grasso Francesca, Ricci Andrea. Evaluating an Automated Mediator for Joint Narratives in a Conflict Situation. *Journal of Conflict Resolution.* 2019. T. 63. Vol. 7. P. 1612.

[3] Марочканич М. М. Специфіка соціальних конфліктів у сучасній Україні. *Філософські обрії.* 2019. Вип. 42. С. 75.

соціальними групами, такі конфлікти можуть набувати міжособистісного, міжгрупового, організаційного, суспільно-владного та системного характеру. Як зазначає **Юлана Рак**, *«важливість конфлікту в сфері публічного управління полягає в тому, щоб сигналізувати владі та суспільству щодо наявних суперечностей і розбіжностей, а також сприяти пошуку нових можливостей, які оновлюють саму систему державного управління, виокремлюючи старе і віджиле і, тим самим, забезпечуючи механізм розвитку та адаптації до нових умов, що змінилися»*[1].

Саме тому разом з урахуванням суб'єктного характеру соціальних конфліктів ефективний публічний менеджмент у сфері попередження й вирішення нагальних конфліктів має враховувати як передумови, так і ціннісні та ментальні джерела виникнення соціальних протиріч. Зокрема, серед передумов та головних ознак виникнення соціальних конфліктів дослідники відзначають: *«усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін; відкрите або приховане протиборство сторін, завдавання ними взаємних збитків; психологічна напруженість, наявність негативних емоцій щодо іншої сторони; утягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення»*[2].

Українські дослідники відзначають, що передумови та причини значної кількості соціальних конфліктів у нашій країні досить сильно відрізняються від європейських. Порівняльний аналіз європейських та українських підходів до управління соціальними конфліктами демонструє значні відмінності в розумінні їх природи, ролі та способів врегулювання. ЄС трактує конфлікти як складну взаємодію інтересів різних соціальних груп, що формується внаслідок економічної, політичної чи культурної нерівності, й водночас як конструктивний елемент суспільного життя, що, за належного управління, сприяє розвитку інституцій і підвищенню рівня демократичності. Натомість, в Україні має місце зростання напруженості в громадах через неврегульованість державою проблем соціалізації та забезпечення роботою вимушених внутрішніх переселенців в умовах війни.

Ще однією ключовою різницею є те, що органи публічної влади здебільшого сприймають соціальні конфлікти як загрозу стабільності політичного режиму, що призводить до переважання реактивного підходу, спроб замовчання й навіть придушення певних соціальних конфліктів, замість

[1] Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 1. С. 44.

[2] Там само.

модерації й вирішення. Також мають місце окремі деструктивні соціальні конфлікти (наприклад, навколо УПЦ), що становлять серйозну загрозу національній безпеці, особливо в умовах політичної фрагментації. Конфлікти в громадах часто загострюються через обмежені ресурси, нерівність доступу до послуг і відсутність координації між органами державної влади та місцевими громадами. Ці чинники посилюються в умовах війни, додаючи нових викликів, таких як реінтеграція демобілізованих інвалідів війни, підтримка травмованих громадами тощо. Як зазначають **Ольга Гарафонова** та **Роман Стаднійчук**, в українських реаліях *«соціальний конфлікт перемістився з політекономічного контексту, що стосується конструктивності конфлікту, в суперечку, засновану на культурних цінностях, вирішення якого, як правило, є важкодосяжним, оскільки воно пов'язане зі значенням існування життя»*[1].

Крім того, європейські підходи базуються на превентивній моделі управління конфліктами, де важливе місце посідають моніторинг соціальних процесів, стратегічна комунікація та розбудова довіри через участь громадян. В Україні акцентують увагу на структурних і системних чинниках, що підвищують рівень соціальної напруги. Основними з них є відсутність інтеграції громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень та недостатня ефективність публічних службовців у сфері управління конфліктами. Отже, у нашій країні домінують реактивні підходи, спрямовані на вирішення вже наявних проблем, що ускладнює запобігання ескалації конфліктів. Таким чином, європейські моделі превенції конфліктів можуть стати основою для вдосконалення української системи публічного управління.

Спільними рисами підходів ЄС та України є використання таких інструментів, як медіація, залучення громадянського суспільства, та принципи прозорості в ухваленні рішень. Однак, в Україні ці механізми часто мають обмежену ефективність через слабкість інституційної бази та низький рівень довіри до органів влади.

У контексті нашого дослідження важливо зазначити, що принциповим типом соціального конфлікту є конфлікт політичний, який відрізняється від інших тим, що він є взаємодією між суб'єктами публічного управління й боротьбою за реалізацію спільних інтересів великих соціальних груп та визначається як *«боротьба реальних суспільних сил (агентів), що*

[1] Гарафонова О. І., Стаднійчук Р. В. Особливості управління соціальними конфліктами органами публічної влади. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Том 316. № 2. С. 67.

уособлюються лідерами, елітами, організаціями, партіями та іншими об'єднаннями і спільнотами. Це певне протиборство суб'єктів з протилежними політичними інтересами, цінностями, поглядами і цілями у системі владних відносин за вплив в інститутах політичної державної влади за участь у розпоряджанні ресурсами, за монополію своїх інтересів, за все, що утворює владу та політичне панування»[1].

Такі політичні конфлікти нерідко набувають характеру «конфлікту в публічному управлінні» й більш конкретно — «конфлікту інтересів у публічному управлінні». **Ніно Пуустінен** стверджує, що конфлікти в цій сфері часто виникають через розрив між публічними і приватними інтересами, що посилюється відсутністю прозорих механізмів контролю та недостатньою комунікацією між громадськістю і державними органами. Дослідник наголошує, що в ЄС ведеться доволі жорстка боротьба з проявами конфлікту інтересів у публічній службі й публічні службовці, у діяльності яких викрито конфлікт інтересів, як правило йдуть у відставку й навіть можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності[2]. Реалії ж конфліктів інтересів у системі публічного управління та адміністрування України з панівною відсутністю адміністративної, політичної чи кримінальної відповідальності всім добре відомі й не потребують багатосторінкової деталізації.

Загалом в Україні управління соціальними конфліктами стикається з низкою проблем, що значно ускладнюють досягнення соціальної стабільності. Основними викликами є слабкість інституційної бази, недостатня інтеграція громадянського суспільства в державне управління, що тягне за собою недовіру до органів влади, її прагнення вирішувати конфлікти адміністративними методами, без залучення громадськості чи врахування інтересів усіх сторін, а також низький рівень залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень. Зокрема, Іван Яковюк, Денис Чижов та Ніна Карпачова акцентують увагу на слабкостях політики національної безпеки України, що включають системну відсутність інфраструктури для моніторингу та управління конфліктами, а також недостатній рівень підготовки фахівців. Автори аналізують відсутність кризових центрів, що могли б сприяти ранньому виявленню конфліктів,

[1] Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Понятійно-термінологічний апарат політичної конфліктології в публічному управлінні. *Молодий вчений.* 2021. №5 (1). С. 97.

[2] Puustinen N. The Problem of Conflict of Interest in European Governance. *European Governance Studies*. 2015. №3 (2). P. 51.

і дефіцит професійно підготовлених кадрів[1]. Ці проблеми створюють бар'єри для своєчасного реагування на конфлікти та їх ефективного врегулювання, чим посилюють вразливість України до соціальних та політичних викликів.

Науковий інтерес до конфліктів у сфері публічного управління зумовлений потребою розроблення стратегій їх мінімізації та врегулювання. Відсутність належного реагування на конфліктні ситуації може призводити до соціальної напруги, дестабілізації управлінських структур і погіршення якості надання публічних послуг. Особливого значення ця проблематика набуває в умовах реформування управлінських систем та євроінтеграційних процесів. Запровадження стандартів управління, узгоджених із міжнародними практиками, вимагає підвищення здатності державних інституцій до адаптації в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Конфлікти можуть як гальмувати ці процеси, так і слугувати стимулом для оптимізації структур і механізмів публічного управління.

У державному управлінні конфлікт можна визначити як взаємодію суб'єктів, що характеризується зіткненням різноспрямованих інтересів, цілей або цінностей у процесі ухвалення рішень чи виконання управлінських функцій. До типових конфліктних ситуацій у цій сфері належать конфлікти між державними органами різного рівня, внутрішньоорганізаційні суперечності, а також конфлікти між державою та громадянським суспільством. Зазвичай такі конфлікти виникають через відмінності в уявленнях про пріоритети розвитку, розподіл повноважень чи ресурсів, а також через різницю в очікуваннях щодо якості та своєчасності управлінських рішень.

Як процес, конфлікт у державному управлінні відбиває динамічну взаємодію сторін, що мають розбіжності у поглядах, інтересах чи діях. Він розвивається через кілька етапів: виникнення конфліктної ситуації, інцидент, ескалація, кульмінація, деескалація та завершення. Важливим є усвідомлення того, що не кожен конфлікт завершується вирішенням, яке задовольняє обидві сторони. Особливо це стосується публічного управління, де різні соціальні групи та інституції можуть мати кардинально протилежні очікування від політики чи рішень.

[1] Yakoviyk Ivan V., Chyzhov Denys A., Karpachova Nina I., Hlushchenko Svitlana V., Chaliuk Yuliia O. National security policy in Ukraine: a change in the system of power relations of the modern world. *Revista San Gregorio*. 2020. No. 42. Special edition. P. 231-232.

Зазначимо, що конфлікти у державному секторі мають специфічні ознаки, пов'язані з формалізованістю відносин, ієрархічністю системи та обмеженими ресурсами. Як правило, конфліктні ситуації виникають під впливом таких чинників, як неефективна комунікація між підрозділами, суперечки щодо розподілу повноважень, протиріччя в політичних чи соціальних пріоритетах.

Наявні механізми врегулювання конфліктів, такі як громадські слухання та робота місцевих органів самоврядування, здебільшого не є ефективними через обмежені ресурси та відсутність інтегрованих підходів, чіткої стратегії, цільового фінансування та професійної підготовки. В Україні діють кілька базових механізмів урегулювання конфліктів, проте їх ефективність залишається обмеженою:

Громадські слухання. Цей механізм часто використовується для обговорення питань місцевого значення, проте через обмежену залученість громадян та недостатню прозорість процесу його ефективність є низькою.

Робота місцевих органів самоврядування. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у вирішенні локальних конфліктів, проте їх діяльність обмежується через брак фінансування, ресурсів та підготовки фахівців.

Пілотні проєкти медіації. Як зазначають **Роман Коваль** та **Наталія Пилипів**, у Львівській області реалізуються проєкти зі створення медіаційних центрів, що показали позитивні результати у зниженні конфліктності та формуванні культури діалогу. Проте такі ініціативи залишаються локальними та не масштабуються на національний рівень[1].

Узагальнюючи наведені підходи, важливо враховувати, що ефективне управління соціальними конфліктами базується на системному підході, який включає як інституційні, так і соціокультурні інструменти. Україна має значний потенціал для впровадження європейських практик, але це потребує політичної волі та цільового фінансування. Насамперед, *«успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, уключаючи публічну політику, медіацію, діалог та інші інструменти. Важливо забезпечити активну участь громадськості в процесі ухвалення рішень та створення сприятливих умов для вирішення конфліктів шляхом компромісу та співпраці. Застосування цих підходів*

[1] Koval Roman, Pylypiv Natalia. National Report of Ukraine. Ukrainian Centre for Common Ground. 2021. URL: National__Report_Ukraine-libre.pdf

може сприяти зміцненню стабільності та гармонії в суспільстві, забезпеченню розвитку та поліпшенню якості життя всіх його членів»[1].

Ольга Гарафонова та **Роман Стаднійчук** переконані, що сучасній Україні *«потрібно розробити парадигму вирішення конфліктів у формі запобігання конфліктів»*, де парадигмально публічна влада почне відігравати роль «агента з вирішення конфліктів», здатного «ретельно виявляти конфлікти, аналізувати їх і здійснювати механізм вирішення», бути «запобіжним клапаном», що: 1) володіє особливими навичками; 2) зберігає нейтралітет і прагне до того, щоб обидві сторони конфлікту досягли взаєморозуміння і всеосяжної угоди; 3) прагне до того, щоб обидві сторони не підривали гідність і самооцінку один одного; 4) прагне до того, щоб обидві сторони відчували себе щасливими і не постраждали; (5 прагне до того, щоб обидві сторони усвідомили, що життя динамічне, сповнене викликів»[2].

На наше переконання, європейські підходи до врегулювання соціальних конфліктів мають велике значення для українського контексту. Вони базуються на принципах прозорості, участі громадян та діалогу, що дозволяє не лише ефективно вирішувати конфлікти, а й запобігати їм. Адаптація цих підходів може стати важливим кроком у вдосконаленні української системи публічного управління, сприяючи зміцненню соціальної згуртованості та стабільності. Запровадження європейських підходів до врегулювання конфліктів може значно поліпшити ситуацію в Україні. Основні елементи європейського досвіду, що можуть бути імплементовані:

- Створення кризових центрів для моніторингу конфліктів.
- Впровадження механізмів медіації на місцевому рівні.
- Підвищення прозорості через цифровізацію процесів управління.
- Запровадження превентивних програм зниження рівня конфліктності в українських громадах.
- Створення національної стратегії управління конфліктами, що включатиме інструменти превентивного та реактивного врегулювання.
- Розвиток медіаційних центрів на місцевому та регіональному рівнях, орієнтованих на громади.

---

[1] Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 186.

[2] Гарафонова О. І., Стаднійчук Р. В. Особливості управління соціальними конфліктами органами публічної влади. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Том 316. №2. С. 67.

- Підвищення кваліфікації держслужбовців у сфері конфліктології.

- Залучення громадянського суспільства до діалогових процесів, зокрема через навчальні програми з ненасильницької комунікації.

- Інтеграція цифрових технологій для моніторингу конфліктів, а також прозорого управління ресурсами.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що соціальні конфлікти як ключовий об'єкт публічного управління, є багатоаспектним явищем, що впливають на всі сфери суспільного життя, особливо в періоди соціальної напруги та політичних трансформацій. У Європейському Союзі соціальні конфлікти інтегруються в управлінські процеси через прозорість, підзвітність і діалог із громадськістю. В Україні, де конфлікти часто сприймаються як загроза стабільності, потрібно переосмислити підходи до їх урегулювання, інтегрувавши європейські практики в національний контекст.

У період війни соціальні конфлікти стають ще більш актуальними. Внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, які повертаються до цивільного життя, а також відбудова регіонів, що постраждали від бойових дій, створюють нові виклики для публічного управління. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає моніторинг соціальної напруги, упровадження механізмів медіації та розвиток інституційної спроможності держави. Зокрема, створення кризових центрів і залучення громадськості до процесів ухвалення рішень сприятиме зменшенню напруги та забезпеченню соціальної згуртованості.

У повоєнний період значення соціальних конфліктів для публічного управління буде ще більшим. Перерозподіл ресурсів, питання справедливості у відбудові регіонів й інтеграція різних соціальних груп потребуватимуть ефективних механізмів урегулювання конфліктів. Європейський досвід, зокрема використання стратегічного фреймування та інституційного діалогу, може стати основою для формування нової моделі соціальної політики в Україні. Зокрема, принципово важливими стає прозорість процесів розподілу ресурсів і залучення громадянського суспільства до відбудови.

Профілактика соціальних конфліктів у повоєнний період матиме стратегічне значення для стабільності держави. Інвестиції у створення інституцій, що спеціалізуються на моніторингу та вирішенні конфліктів, допоможуть уникнути соціальної напруги. Крім того, розвиток програм для внутрішньо переміщених осіб, освітніх ініціатив і тренінгів з медіації дозволить знизити рівень конфліктності в суспільстві. Особливої уваги

слід надати формуванню довіри між різними соціальними групами, що є основою успішної реконструкції держави.

Таким чином, важливість управління соціальними конфліктами в Україні в період війни та повоєнного відновлення важко переоцінити. Інтеграція європейського досвіду, адаптація до національних реалій та розвиток інституційної спроможності дозволять зменшити соціальну напругу, посилити суспільну згуртованість і створити міцний фундамент для дальшого розвитку держави.

Соціальні конфлікти є не лише викликом, але й можливістю для вдосконалення управлінських процесів. Інтеграція європейських підходів, адаптованих до українського контексту, може сприяти стабільності та розвитку.

2.2. Механізми публічного управління соціальними конфліктами: поняття, сутність і класифікація

Україну, як і більшість країн, не обминули проблеми, викликані глобальними змінами як у політичному, так і в соціально-економічному житті суспільства, проведення реформи задля створення оптимальної та ефективної системи публічного управління, оскільки лише його ефективне функціонування здатне створити умови для підвищення рівня та якості життя населення. Саме реалізація цієї конституційної норми передбачає активну діяльність держави, спрямовану на забезпечення високого рівня соціальної захищеності громадян, досягнення соціальної справедливості та солідарності, гармонізації відносин між інститутами державного управління та суспільством. Акцентуємо, що саме ефективне публічне управління та адміністрування є запорукою успішного функціонування всіх складників національного господарства, що визначається знаннями, кваліфікацією і досвідом керівників та систем менеджменту як суб'єктів управління діяльністю держави, так і множини її суб'єктів господарювання[1].

Питання про місце і роль держави в сучасному суспільстві є архіважливим, оскільки вона постає як суб'єкт управління, що забезпечує організацію й функціонування всієї політичної й соціально-економічної системи.

Між тим, упродовж років незалежності в Україні так і не вдалося подолати проблеми ефективного державного управління попри те, що набуто

[1] Арабчук Я. І. Соціальний ресурс — механізм реалізації державної політики. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Національний Університет «Львівська Політтехніка», 18-20 червня 2020 р. С. 186.

певного досвіду, сформовано інституції, нормативно-правову базу, активізовано формування громадянського суспільства. Держава є багатоаспектним явищем, при цьому її можна охарактеризувати як особливу форму організації суспільства із певною територією, населенням та політичною владою, що здійснюється державним апаратом на основі встановлених юридичних норм[1]. Це політична та правова система, що має суверенітет і здійснює владу через установи, органи влади та закони. Поняття «держава» означає, що на певній території де-факто і де-юре встановлено владу цієї держави, повним обсягом ходить офіційна валюта держави, у державних установах використовується державна мова, а також у ній проживають громадяни держави[2].

Держава є основним інструментом політичної системи суспільства. Резюмують науковці **Д. Дзвінчук** та **К. Ващенко**, що здійснює управління останнім, охорону його економічної та соціальної структури, організацію і впорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки»[3].

Стаття 3 Конституції України декларує, що «людина», її життя, і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю». Безперечно, що органи держави та органи місцевого самоврядування (публічна влада) об'єднані функціями, що є похідними від цілей і завдань держави в цілому і, які, маючи єдину інституціональну природу, зобов'язані забезпечити втілення цієї вимоги суспільства.

Публічне управління соціальною політикою реалізується за декількома напрямками: нормативно-правове регулювання, практична реалізація нормативно-правових установ, контроль за діяльністю органів та установ соціальної сфери. Змістовне наповнення управлінських процесів переважно характерне виконавчо-розпорядницькою діяльністю, що зумовлює вагому роль виконавчої влади в реалізації механізму державного управління соціальною сферою[4].

---

[1] Там само.

[2] Арабчук Я. І. Децентралізація як основа формування самодостатніх органів публічної влади. Житомирський національний агроекологічний університет ім. Поповича Всеукраїнська науково-практична конференція 15.05.2020. м. Житомир.

[3] Державне управління: курс лекцій / За заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано Франківськ: Місто НВ, 2012. 616 с.

[4] Мних М. В. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС *Український соціум* 2015 №3 (54). С. 114-124.

Також управління соціальною політикою виконує цілий комплекс функцій, а саме: прогнозування, планування, організація загального керівництва, оперативне розпоряджання та втручання, регулювання, облік та контроль, перевірки виконання.

Успішність реалізації соціальної політики досягається в результаті соціальної справедливості в суспільстві й залежать не тільки від продуманості параметрів та здійсненності в конкретних умовах концепції публічного управління, а й від послідовної її реалізації в умовах децентралізації, від скоординованості й синхронності дій влади (національного, регіонального, місцевого рівнях), що здійснюють управління цією сферою.

Віднаходження компромісного рішення, що відповідає і публічним інтересам держави (скорочення фінансових витрат), і зацікавленості окремих осіб (отримання якісних послуг повним обсягом, гарантованих Конституцією), ускладнюється нерідко не тільки антагоністичною спрямованістю цих інтересів, а й труднощами, пов'язаними з неготовністю суспільства до кардинальних перетворень у цій сфері, недостатньою розвиненістю інституційних елементів суспільства, що залучаються до модернізаційних процесів. Модернізацію складників соціальної політики зумовлено потребою вибудовування ефективнішої соціально економічної системи суспільства та заміни застарілих малоефективних засобів управління і спрямовано на створення умов для формування та розвитку конкурентоспроможного суспільства, що має реальний потенціал для досягнення високих показників добробуту своїх громадян та забезпечення гідного рівня життя[1].

Саме соціальна сфера є віддзеркаленням суспільного добробуту, стабільності й розвитку держави. Між тим реалізація державної соціальної політики наштовхується на соціальні конфлікти, явища і негативні тенденції у сфері людського потенціалу, дезінтеграцію суспільства й виникнення загрози загострення класових конфліктів, руйнування основ соціальної стабільності. Причиною є і поляризація населення, яка постійно зростає, що виявляється в значному розриві в рівнях доходів населення і супроводжується зубожінням значної її частини, зниженням рівня соціального забезпечення й державних витрат на соціальні гарантії.

В Україні соціальні конфлікти нерідко виникають через глибоку соціальну нерівність, економічні потрясіння, наслідки війни, нерівномірний

[1] Квітка А. В. Роль соціальної політики у розвитку людського потенціалу. *Ефективна економіка.* 2015. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/46.pdf.

доступ до ресурсів та соціальної інфраструктури. Вирішення цих проблем потребує глибокого аналізу й реалізації ефективних інструментів, що забезпечать довготривалу стабільність та злагоду. Ефективне вирішення конфліктів у соціальній сфері України потребує поєднання економічних, політичних та громадських інструментів. Це стане можливим лише завдяки співпраці влади, громадських організацій та громадян з метою досягнення справедливості, рівності та інклюзивного розвитку. Термін «конфлікт» (conflictus, conflictio) з латинської мови перекладається як зіткнення або боротьба протилежних поглядів. Це явище завжди супроводжувало як життя окремої людини, так і розвиток суспільства в цілому. У будь-який історичний період людства суспільні проблеми залишалися невід'ємним його складником. Конфлікт — це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей чи дій, яке часто супроводжується емоційною напругою та напруженими взаєминами між сторонами. Люди асоціюють конфлікт з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечею, війною та стражданнями, що справді можуть супроводжувати конфлікти. Саме тому існує поширене переконання, що конфлікт є завжди небажаним явищем, якого варто уникати, наскільки це можливо, і вирішувати негайно, коли він виникає[1].

Науковець **Л. Козер** наголошує, що суспільству властива фатальна потреба соціальної нерівності; вічна психологічна невдоволеність його членів і звідси напруга між індивідами і групами, що випливає, зумовлена їх чуттєво-емоційним, психічним розладом, який періодично віднаходить вихід у взаємних колізіях. Під соціально-політичним конфліктом розуміємо боротьбу за цінності: претензії на визначений статус, владу і ресурси, боротьбу, у якій метою противників є нейтралізація і нанесення шкоди чи знищення суперника. Це найбільш поширене визначення конфлікту в західній політології[2]. З його погляду такі показники, як усвідомлення цілей конфліктних груп, ступінь згоди конфліктних груп щодо змісту перемоги чи поразки, здатність лідерів зрозуміти, чого вартує перемога, і переконати своїх прибічників у тому, що бажано зупинити конфлікт, є вирішальними при визначенні тривалості конфлікту. За кожною з цих змінних спостерігаються деякі взаємозв'язки, на які, своєю чергою, здійснюють вплив

[1] Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження. Навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребкало. К.: НАДУ. 2009. 96 с.

[2] Козер Л. Функції соціального конфлікту. Американська соціологічна думка. М., 1996. 556 с.

інші змінні, а саме викликані конфліктом емоції, ступінь реалістичності конфлікту, міра його поляризації, наявність чітких показників перемоги. **Л. Козер** наголошує, що усвідомлення конфліктних інтересів (реалістичний конфлікт), імовірно, змусить учасників конфлікту шукати компроміси й інші засоби, альтернативні відкритому конфлікту. Водночас, він уважає, що в жорстких соціальних системах імовірні нереалістичні конфлікти, оскільки тут неможливим є здійснення істинних інтересів. У той же час **Л. Козер**, як і **Р. Дарендорф**, наголошує, що для зниження ймовірності конфлікту велике значення має соціальна мобільність між керівними і підпорядкованими групами. Відносно положень щодо гостроти конфліктів, то тут автор має на увазі, що гостроту конфліктних відносин у системі можна пояснити, якщо розглянути взаємозв'язок між такими змінними, як, наприклад, емоції, викликані в учасників конфлікту, міцність соціальної структури[1].

Одна із основних причин конфліктів — це соціальна та економічна нерівність. Боротьба за виробничі ресурси, земельні ділянки, гідні умови життя та права людини залишається важливим складником багатьох сучасних конфліктів.

Названі проблеми насамперед зумовлені структурними диспропорціями в економіці й неадекватністю економічної й соціальної політики. Саме тому соціальні питання, особливо з огляду на довгострокову перспективу, неможливо аналізувати окремо від економічного розвитку країни, оскільки без досягнення високих стійких темпів економічного зростання неможливо проводити в життя ефективну й результативну соціальну політику. Якщо соціальні реформи не будуть пов'язані з економічними і спрямовані на забезпечення динамічного розвитку українського суспільства, соціальна політика не матиме успіху та буде приречена на невдачу. Варто зауважити, що соціальні конфлікти в Україні мають глибоке коренення, зумовлене як історичними, так і сучасними чинниками[2].

Істотнім джерелом конфліктних ситуацій є регіональні дисбаланси, себто нерівномірний розвиток регіонів, що викликає напруження між центром і периферією. Центральні й західні регіони сьогодні мають кращий доступ до соціальних ресурсів, ніж периферійні та прифронтові терито-

[1] Козер Л. 1. Функції соціального конфлікту. Американська соціологічна думка. М., 1996. 556 с.

[2] Моторнюк У. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. №12.

рії. Індустріальні регіони, постраждалі від конфліктів, перебувають у стані глибокої економічної і соціальної кризи. Інструментами подолання цих негараздів мають стати: створення робочих місць: особливо в регіонах, що постраждали від конфлікту або мають високий рівень безробіття; підтримка малого і середнього бізнесу: через кредити, гранти, полегшення податкового тиску та умов ведення бізнесу; інвестиції в освіту і професійну підготовку: забезпечення сучасних компетенцій для населення. Базовим завданням розвитку регіонів є створення матеріальних і фінансових умов для забезпечення їх соціального розвитку. Саме тому модернізація технологій управління регіональним розвитком має певний вплив на соціальні параметри громад[1].

Суттєвою причиною конфліктних ситуацій є недостатнє фінансування соціальної сфери. Доступ до якісної охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг у більшості регіонів обмежений унаслідок старіння інфраструктури та низької ефективності використання ресурсів. Багато інфраструктурних об'єктів було пошкоджено та зруйновано війною, а нестача фінансових ресурсів ускладнює їх швидке відновлення. Певною мірою цьому сприяє непродумана бюджетно-податкова політика, прикладом якої було вилучення з доходів місцевих бюджетів ПДФО, що сплачувався військовими частинами за місцем їх дислокації. Поряд з цим падіння доходів спостерігається в областях, де проходять активні бойові дії або території яких були чи є тимчасово окупованими. Це гальмує оздоровлення соціальної інфраструктури. Зміни з 1 січня 2025 торкнулися багатьох сфер життя українців з низькими доходами, які зіткнулися з серйозними фінансовими викликами, зокрема деякі послуги лікарів стали платними та змінився порядок установлення інвалідності. Уряд вирішив заморозити мінімальну зарплату та прожитковий мінімум, що вдарило по реальних доходах найвразливіших категорій громадян. Це означає, що їхня реальна цінність лише 2024 року зменшилася через інфляцію на 12 відсотків. Варто зазначити, що впродовж 2025-2027 років мінімальна зарплата становитиме лише 32,7% від середньої по країні, тоді як у Європі цей показник сягає 60%. Така ситуація створює складні умови та конфліктну ситуацію для працівників бюджетної сфери та інших людей, які отримують мінімальну оплату праці. Це засвідчує й Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік».

[1] Плющ Р. М. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. Колективна монографія. Київ : Рідна мова, 2016.

Ознакою добробуту людини є система соціального захисту, а її наріжним каменем – соціальне страхування. У цьому ланцюжку пенсійне забезпечення є невід'ємним складником, що значною мірою характеризує виконання державою свого соціального призначення й зумовлює рівень стабільності в суспільстві. Пенсійні системи всіх країн світу перманентно перебувають у стані постійного реформування, що зумовлено потребою вирішення проблем, що виникають унаслідок існування низки протиріч у теорії та практиці соціального захисту населення, незбалансованістю розвитку головних інститутів та ресурсних сфер суспільства, змінами соціально демографічної структури населення[1].

Важливими чинниками конфліктів нині є міграційні процеси, воєнний конфлікт і його наслідки. Вони викликані як внутрішніми переміщеннями через російсько-українську війну на сході і півдні України, так і зовнішньою трудовою міграцією. Ми щодня спостерігаємо становище внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які стикаються із труднощами інтеграції в нові громади, на порядку денному залишаються проблеми соціальної реабілітації ветеранів, які часто залишаються без підтримки та належної психологічної допомоги.

За нашими оцінками, за кордоном українців 20-25 мільйонів. В Україні — приблизно 32 мільйони. Це велика потужна нація, яка сьогодні вимушено частково перебуває за кордоном, і ми розпочинаємо процес повернення українців додому. «Я б хотів одразу зазначити, що повернення є суто добровільним. Жодних примусових заходів не буде здійснюватися. І ми будемо раді успіху українців за кордоном, якщо вони знаходять себе і для себе, своїх родин місце, — наголосив віцепрем'єр-міністр — міністр національної єдності **Олексій Чернишов**[2].

З метою повернення українців з країнах їхнього тимчасового проживання буде створено «хаби єдності» — департаменти Агенції національної єдності. Зокрема, вони з'являться в Німеччині, Великій Британії, Польщі, Австрії, Чехії та інших країнах, уже повідомляв OBOZ.UA. 2025 року Україна планує запустити проєкт із повернення громадян з-за кордону з метою їхньої реінтеграції в економіку та оборонну сферу. Ініціатива, яка

[1] Арабчук Я. І. Фінансова стабільність – запорука соціальної політики (ПФУ від респекту до панахиди). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/33.pdf.

[2] Українців повертатимуть з-за кордону: що придумала влада. URL: https://businessua.com/suspilstvo/102650ukrainciv-povertatimut-z-za-kordonu-szo-pridumala-vlada.html.

стане частиною діяльності новоствореного Міністерства національної єдності, покликана сприяти реінтеграції громадян у суспільне, економічне та оборонне життя країни. За словами Міністра національної єдності **Олександра Камишіна**, метою проєкту є не лише повернення людей додому, але й залучення їх до ключових сфер, зокрема оборонної індустрії. Наступним кроком є працевлаштування та перекваліфікація: Створення програм, що поєднують навчання новим професіям з гарантіями працевлаштування. Посилення ролі держави у створенні умов для доступу до гідної праці. 2024 року близько 100 тисяч українців пройшли навчання та перекваліфікацію завдяки програмам, ініційованим Міністерством економіки та Державною службою зайнятості. Запущено пілотний проєкт Create Ukraine для повернення українців з-за кордону та започатковано підготовку до реалізації проєкту Skills Alliance, фінансованого на 700 млн євро, для перенавчання 180 тисяч українців до 2025 року. Упровадження програм, спрямованих на подолання стереотипів щодо ВПО, людей з інвалідністю, різних етнічних груп. У межах реформи профтехосвіти розширено доступ до навчання, запроваджено ваучери на навчання, зокрема для жінок, та оновлено роботу Центрів професійно-технічної освіти. Буде внесено зміни до законодавства про професійно-технічну освіту.

Водночас збудником конфліктів і далі залишаються корупція та неефективність управління. Використання соціальних ресурсів у власних інтересах окремими групами впливу. Відсутність прозорості в розподілі соціальних виплат. Ця «пандемія», як іржа, впилася в суспільне життя, стала гальмом порозуміння та поступу до євроінтеграційного процесу. Особливо загострилися ці процеси в часи повномасштабного вторгнення російського війська на суверенну українську територію.

Подолання означених вище проблем можна досягти шляхом реалізації системних реформи державного управління зокрема:

Завершення децентралізації: Зменшення концентрації влади в центрі, передача частини повноважень місцевим громадам.

Диджиталізації послуг: Перехід до електронного врядування для мінімізації людського чинника.

Скорочення бюрократії: Спрощення процедур ухвалення рішень та видачі документів.

Забезпечення прозорості та підзвітності.

Публічний доступ до даних про витрати державного бюджету, закупівлі та декларації державних службовців.

Розширення можливостей для громадянського суспільства контролювати діяльність влади.

Реформа правоохоронної та судової систем.

Створення незалежних антикорупційних судів та інституцій.

Забезпечення справедливого покарання за корупційні злочини незалежно від статусу порушника.

Ротація та перевірка суддів, правоохоронців на доброчесність.

Запровадження системи захисту викривачів корупції.

Законодавче забезпечення захисту викривачів (анонімність, захист від переслідувань).

Запровадження механізмів заохочення для людей, які повідомляють про корупцію.

Розроблення та впровадження економічних заходів.

Стимулювання бізнесу через створення сприятливого інвестиційного клімату, що зменшить потребу у «відкатах».

Скорочення надмірного державного контролю в бізнесі для мінімізації підстав для хабарництва.

Підвищення ролі освіти і формування антикорупційної культури.

Включення антикорупційної освіти в навчальні програми шкіл та університетів.

Кампанії з підвищення суспільної нетерпимості до корупції.

Підтримка реформ через фінансування міжнародних проєктів, спрямованих на боротьбу з корупцією.

Міжнародний контроль над використанням зовнішньої допомоги.

Регулярна перевірка ефективності антикорупційних реформ за допомогою об'єктивних індикаторів.

Залучення незалежних експертів для оцінки прогресу.

Ці напрямки вимагають узгоджених дій між владою, громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними партнерами.

Підвищення доступності соціальних послуг є теж важливим завданням для поліпшення життя населення, особливо вразливих груп. Це включає комплекс заходів для спрощення отримання соціальних пільг, послуг та допомоги, а також зменшення бюрократичних бар'єрів і нівелювання конфліктів.

Основними напрямками для підвищення доступності є цифровізація послуг через створення електронних сервісів для оформлення заявок та отримання інформації. Суттєвим є розширення функціоналу онлайн-платформ (наприклад, портал «Дія» в Україні). Запровадження мобільних додатків для комунікації з органами соціального захисту. Запуск мобільних офісів для надання послуг у сільських районах. Організа-

ція гарячих ліній для консультацій. Розвиток шкіл соціальної відповідальності для роботодавців та громад. Усе це сприяє зміцненню соціальної рівності та поліпшенню якості життя людей, особливо тих, хто потребує допомоги. Немаловажним є фізична доступність, забезпечення безбар'єрного доступу до центрів надання послуг (зручні входи для людей з обмеженими можливостями, наявність пандусів, ліфтів тощо). Розширення мережі установ у віддалених та малодоступних територіях. Надання комплексних соціальних послуг в одному місці. Включення психологічної, правової та медичної допомоги.

Має бути досягнута прозорість та спрощення процедур й умов та документів, потрібних для отримання послуг. Автоматизація перевірки даних та мінімізація контакту з бюрократами.

Інформування людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених сімей про їхні права та можливості. Інформування людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених сімей про їхні права та можливості. Уведення послуг «соціального супроводження» для тих, хто не може самостійно впоратися з оформленням документів.

Розвиток соціального діалогу, просування практик медіації та залучення громадських організацій через створення ефективних платформ для діалогу між владою, бізнесом і громадськими організаціями. Підтримку соціальних ініціатив і волонтерських рухів.

Вітчизняні дослідники **М. Пірен** та **В. Ребкало** відзначають, що універсальних методів врегулювання конфліктів не існує. Велика ж кількість конфліктів породжує нові. Для попередження подібних ситуацій, та щоб результати конфлікту мали позитивні наслідки потрібне ефективне управління. Тобто варто мінімізувати причини та їх наслідки, скорегувати поведінку учасників, підтримуючи потрібний рівень конфліктності, не виходячи за контрольні межі[1].

З огляду на зазначене вважаємо, що для досягнення ефективної комунікації в умовах конфліктів маємо задіяти весь цикл, що містить такі основні компоненти: збір і обмін інформацією про події (конфлікт), їх причини і можливі наслідки між усіма суб'єктами і об'єктами, усвідомлення на її основі завдань для певних етапів їх подолання, ухвалення консолідованих рішень для вирішення цих завдань і подолання певних явищ та інформування, що містить певні вказівки до дії з метою недопущення їх пе-

[1] Пірен М. І. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розвязання та попередження: навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребкало. К.: НАДУ, 2009. 96 с.

реростання в кризу чи надзвичайну ситуацію. Важливим є розроблення та впровадження законодавства, що спрямоване на підтримку соціального захисту, зменшення нерівності, боротьбу з корупцією та стимулювання прозорості рішень. Створення незалежних органів моніторингу соціальної політики, що гарантуватимуть ефективне використання ресурсів.

Подолання соціальних конфліктів в Україні залежить від об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін: уряду, громадянського суспільства, міжнародних організацій і громад. Результатом має стати соціальна система, заснована на принципах справедливості, солідарності, рівних можливостей та підтримки найуразливіших верств населення.

Усунення причин появи конфліктів та ліквідації їх наслідків є неможливим без підготовка і перепідготовка кадрів. Проведення тренінгів для соціальних працівників. Навчання працівників роботи з уразливими категоріями населення та використання нових цифрових технологій. Важливим залишається впровадження освітніх програми з толерантності, підтримка культури взаєморозуміння та стимулювання суспільної єдності.

Таким чином, успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, уключаючи не тільки реагування на наяві проблеми, але й стратегічне планування профілактичних заходів. Розуміння природи конфліктів та запровадження ефективних методів їх регулювання може значно підвищити рівень стабільності в суспільстві.

2.3. Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні

Результати дослідження проблематики соціального конфлікту як об'єкта публічного управління, а також сутності механізмів публічного управління соціальними конфліктами та їх різновидів загалом, що були отримані в попередніх підрозділах, вказують на потребу дальшого їх вивчення. Потреба в цьому видається цілком очевидною, оскільки дослідження особливостей функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в умовах сьогодення характеризується високим ступенем актуальності, а його виражена спрямованість на «внутрішнє середовище» (інакше кажучи, на «внутрішнього користувача») суттєво підвищує прикладну значущість результатів наукового пошуку.

З огляду на спрямованість основного вектора дослідження, комплексність його завдань, а також результати, отримані в процесі роботи над попередніми підрозділами, доцільним видається провести дослідження, визначене в межах поточного підрозділу, у два етапи. При цьому, на пер-

шому етапі потрібно дослідити теоретико-методологічні засади найбільш поширених нині у вітчизняному середовищі підходів щодо формування, функціонування та використання механізмів (або їх окремих інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління з метою їх вирішення. Інакше кажучи, основним об'єктом дослідження на цьому етапі будуть теоретичні та методологічні засади механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління.

На другому етапі, очевидно, основну увагу варто зосередити на прикладних аспектах механізмів (або їх окремих інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління з метою їх вирішення, оцінюючи, при цьому, наскільки застосування означених механізмів на практиці є (або може бути) дієвим та ефективним. Інакше кажучи, основним об'єктом дослідження на другому етапі поставатимуть прикладні засади механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління.

Отже, підсумовуючи і критично оцінюючи викладену вище концепцію проведення аналізу функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні — з метою верифікації її обґрунтованості та можливості прикладного застосування отриманих результатів проведеного дослідження — можна зробити деякі узагальнення.

1. Вивчаючи та аналізуючи теоретико-методологічні засади найбільш поширених сьогодні в Україні підходів щодо формування, функціонування та використання механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління з метою їх вирішення, варто, очевидно, також ураховувати й ті підходи, які нині є новітніми, ще не апробованими, або, й навіть, так звані «імовірно перспективні» (вони «перебувають на стадії формування та обґрунтування»). Крім того, такий аналіз повинен охоплювати і зарубіжний досвід (якщо це видається доцільним з огляду на його прикладний аспект), навіть попри наявні відмінності у функціонуванні сфери публічного управління (що можуть бути значущими) в різних країнах.

2. Дослідження прикладних аспектів механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління з метою їх вирішення повинне дати відповідь не лише на актуальні «нині» запитання — *«як саме їх застосовують зараз»,* чи *«як потрібно застосовувати їх зараз»*, — але й на питання, які є не менш актуальними з позиції «завтра», тобто *«як можна застосовувати їх завтра»,* чи *«що потрібно*

змінити, щоб їх можна застосовувати завтра». Очевидно, що такий аналіз також мав би охоплювати і зарубіжний досвід, з урахуванням усіх об'єктивно наявних вимог й обмежень, зазначених у попередньому висновку.

Тож з огляду на вищенаведені висновки, основним завданням наступного етапу проведення дослідження сучасного стану механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні повинен стати аналіз теоретичних і методичних засад функціонування таких механізмів.

Попередній огляд наукових публікацій, що досліджують теоретико-методологічні засади формування, функціонування та використання механізмів (або їх окремих інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління в Україні з метою їх вирішення, дозволив виокремити кілька робіт такої спрямованості, у яких їх автори — В. Боковець[1], Є. Бородін[2], І. Ващенко[3], М. Задорожна[4], Т. Карлов[5], І. Корчак[6], С. Сітарський[7], І. Слюсарев[8], В. Соколовська[9], Р. Стаднійчук[10], О. Суший,

---

[1] Боковець В. В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ.* 2015. Т. 21, №6. С. 132-139.

[2] Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони.* Серія: Державне управління. 2019. №2 (66). С. 39-43.

[3] Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.

[4] Задорожна М. І. Модель розв'язання конфліктів як основа демократизації суспільної свідомості та підвищення ефективності державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). С. 1-13.

[5] Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2018. Вип. 3. С. 69-74.

[6] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

[7] Сітарський С. М. Інституалізація діяльності органів державної влади в контексті врегулювання політичних конфліктів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. Вип. 17. С. 181-187

[8] Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. №5. С. 122-126. DOI https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2020.5/21.

[9] Боковець В. В., Соколовська В. В.. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка.* 2020. №10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.4.

[10] Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. *Economic Synergy.* 2024. №1. С. 179-188. DOI https://doi.org/10.53920/es-2024-1-13.

Т. Плахтій[1] і Ю. Рак[2], — достатньо ґрунтовно, вичерпно і системно намагаються дати відповіді на ключові питання означеної проблематики.

Серед означеної вище вибірки публікацій українських дослідників, викликає справжній науковий інтерес, за критерієм теоретичної та методологічної значущості, робота **І. Слюсарева** «Управління соціальними конфліктами в публічній сфері»[3]. Намагаючись комплексно дослідити процес управління конфліктами в системі публічного управління, автор поетапно аналізує його ключові аспекти — «причини соціальних конфліктів», «динаміку та тривалість напруги» й «умови розв'язання конфліктів» — ідентифікуючи, при цьому, основні складники кожного із них та зв'язки між ними. У результаті це дозволяє йому не лише визначити характер взаємодії між основними складниками механізму управління соціальними конфліктами, але й розкрити суть алгоритму управління ними, що лежить в основі такого механізму: *«управління конфліктами — цілеспрямований вплив органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій на характер відносин між соціальними суб'єктами з метою:- уникнення конфліктної взаємодії; - усунення чи мінімізації причин імовірних конфлікті; - у разі їх виникнення - корегування поведінки учасників конфлікту для пошуку ефективних шляхів взаємодії»*[4].

Принципово інший підхід, досліджуючи проблеми публічного управління соціальними конфліктами в Україні, застосовує у своїй публікації «Методи публічної політики управління соціальними конфліктами»[5] український науковець **Р. Стаднійчук**. Так, неодноразово наголошуючи на важливості формування ефективних сучасних механізмів (їх складників та окремих інструментів) врегулювання соціальних конфліктів

---

[1] Суший О. В., Плахтій Т. О., Афонін Е. А. Архетипіка і публічне управління: стратегії та механізми розв'язання конфліктів у сучасному світі. *Український соціум.* 2017. №2 (61).

[2] Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління.* Вип. (82). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 200 с.

[3] Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. №5. С. 122-126. DOI https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2020.5/21.

[4] Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. №5. С. 122-126. URL: https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2020.5/21

[5] Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. *Economic Synergy*. 2024. №1. С. 179-188. DOI https://doi.org/10.53920/es-2024-1-13.

у сфері публічного управління, основну увагу у своєму дослідженні він зосереджує на проблемах «публічної політики», що не лише *«відіграє ключову роль у врегулюванні соціальних конфліктів, оскільки визначає стратегії, програми та механізми, за допомогою яких уряди та інші соціальні актори намагаються вирішити конфлікти та забезпечити стабільність у суспільстві»*[1], але й фактично є визначальним чинником формування самого середовища, у якому такі механізми функціонують. При цьому, автор виокремлює основні сфери (способи) впливу публічної політики на процеси врегулювання соціальних конфліктів, та розкриває сутність кожної з них *(табл. 2.3.1).*

Таблиця 2.3.1.

Основні сфери (способи) впливу публічної політики на процеси врегулювання соціальних конфліктів

Сфера (спосіб) впливу	**Основі інструменти та їх зміст**
Нормативно-правове забезпечення	*Формування відповідного нормативно-правового забезпечення, розроблення цільових політичних програм з метою вирішення (запобігання) конфліктів у суспільстві. Ці інструменти повинні формувати правові механізми для захисту прав та інтересів різних соціальних груп, а також забезпечувати процеси розроблення та реалізації програми з підтримки соціальної кооперації та врегулювання конфліктів*
Інституцій для вирішення конфліктів	*Створення спеціалізованих інституцій (таких як, наприклад, комісії з прав людини, арбітражні та медіаційні центри), що допомагають урегулювати конфлікти та забезпечувати комфортне співіснування різних соціальних груп*
Стимулювання діалогу та участі громадськості	*Сприяння створенню умов для активного діалогу та участі різних соціальних груп у процесах вирішення конфліктів. Це може включати проведення громадських слухань, консультації з громадськістю та створення механізмів зворотного зв'язку*
Економічна сфера (Економічні заходи для зменшення нерівності)	*Зменшення економічної нерівності та нерівності доступу до ресурсів, що може бути джерелом соціальних конфліктів. Це може включати програми соціального захисту, розвиток інфраструктури та збільшення доступу до освіти та охорони здоров'я*

Джерело: сформовано автором на основі джерела [28].

[1] Там само.

Завершуючи свої дослідження автор підсумовує, *«публічна політика відіграє важливу роль у вирішенні соціальних конфліктів, забезпечуючи структуровані та систематичні підходи до управління конфліктами»*[1]. При цьому, як уже раніше зазначалося, наявність структурованих і систематизованих підходів до управління конфліктами є, одночасно, і передумовою для формування механізмів управління соціальними конфліктами (причому, як у суспільстві загалом, так і у сфері його публічного управління зокрема), і самим середовищем, у якому з'являються передумови для ефективного функціонування таких механізмів.

Ще однієї публікацією, що заслуговує на більшу увагу, оскільки суттєво вирізняється з-поміж інших наукових робіт вище означеної вибірки своїм «нестандартним» підходом до вивчення проблеми функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, є стаття **Є. Бородіна** «Механізм медіації в системі публічного управління»[2].

«Нестандартність» наукового підходу автора цієї публікації полягає в тому, що він, досліджуючи механізми вирішення соціальних конфліктів у сфері публічного управління, зосереджується в своїх наукових пошуках винятково на засобах медіації, очевидно вважаючи їх досить дієвими та ефективними інструментами. При цьому автор констатує, що *«медіація в межах структурно-інформаційного поля публічного управління є технологією досягнення угоди, що отримує інституціональне оформлення й закріплення, дієвість якого гарантується не лише доброю волею і згодою учасників переговорів, але й нормативними ресурсами суспільства і держави»*[3].

Обґрунтовуючи свою позицію, **Є. Бородін** розкриває суть медіаторних зв'язків між суб'єктами публічного управління, що виникають у таких сферах: 1) цілепокладання (прогнозування мети; її дальше розроблення та оформлення; остаточне формулювання мети); 2) інформаційне забезпечення (визначення типу потрібної інформації, її кількісних та якісних характеристик; її збір, оброблення, зберігання і передавання); 3) аналітична робота (розрахунок аналітичних показників; їх кількісне та якісне оцінювання; ідентифікація основних залежностей); 4) ухвалення рішень (визначення критеріїв, за якими здійснюється свідомий вибір із наявних

[1] Там само.

[2] Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2019. №2 (66). С. 39-43.

[3] Там само.

варіантів або альтернатив рішень на підставі результатів їх аналізу та порівняльної оцінки); 5) виконання рішень (доведення рішень до виконавців, організація діяльності останніх, координація і контроль, забезпечення зворотного зв'язку з метою отримання інформації про хід реалізації рішення і коригування дій у разі потреби)[1].

Завершуючи своє дослідження, автор статті підсумовує: *«Поєднуючи дві функції, а саме досягнення згоди і первинного конструювання відносин рівності, медіація є одним із функціональних елементів структурно-інформаційного поля публічного управління»*[2].

Такий підхід до управління соціальними конфліктами в системі публічного управління з метою їх вирішення за допомогою механізму медіації, що розкриває **Є. Бородін** у своїй статті, є цікавим, у певному сенсі, та має відповідне теоретичне і методологічне значення. Водночас, з позиції прикладного використання основних його положень, він не видається ефективним чи навіть дієвим, оскільки за своєю суттю є, фактично, лише одним із інструментів цілісного механізму (чи навіть механізмів) публічного управління соціальними конфліктами. Інакше кажучи, аналіз функціонування таких механізмів повинен бути насамперед комплексним, тобто досліджувати означену проблематику з позиції того, насамперед, як функціонує «весь» механізм (або як функціонують разом «усі» механізми) публічного управління соціальними конфліктами, а уже потім, використовуючи відповідні методи факторного аналізу, досліджувати той чи інший його складник у формі окремого механізму чи інструменту.

З огляду на вищенаведене критичне зауваження щодо потреби дотримання комплексного підходу до проведення досліджень такого характеру, найбільш ґрунтовною та масштабною, серед означеної вибірки наукових публікацій, видається дисертаційна робота **І. Корчак** «Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання»[3], що, очевидно, є цілком закономірним.

При цьому, **І. Корчак** аналізуючи у своїй роботі різні підходи до поняття механізмів публічного управління конфліктами, що розглядаються

[1] Там само.

[2] Там само.

[3] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

вітчизняними науковцями, — насамперед **М. Задорожною**[1] та **Т. Карловим**[2] — виокремлює, на основі методів управління (адміністративних, правових, економічних, політичних, соціально-психологічних, морально-етичних тощо) та об'єктивних (організаційно-правових) і суб'єктивних (соціально-психологічних та комунікативних) чинників, два типи таких механізмів, зокрема, організаційно-правові та соціально-психологічні[3].

Далі авторка розкриває суть механізмів обох типів, а також коротко характеризує теоретико-методологічні засади та особливості функціонування кожного з них. Так, *«організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів організаційно правового характеру, що визначають нормативно-правовий та організаційний простір (ресурси та можливості учасників конфлікту) і спрямовані на подолання суперечності між інтересами держави та громадськості. Організаційно-правовий механізм має комплексний характер, він забезпечує реалізацію управлінської діяльності щодо виникнення конфліктів з урахуванням об'єктивних (організаційно-правових) чинників, відповідає інституційному рівню управління, який включає нормативно-правову базу та систему інституцій державного управління та громадянського суспільства, що забезпечують управління конфліктами, а саме регіонально орієнтовану систему лінійних менеджерів та центрів медіації»*[4].

Інший тип механізму публічного управління соціальними конфліктами — соціально-психологічний механізм — *«охоплює систему параметрів соціально-психологічного характеру, неперервну поведінку, сукупність способів і засобів, що характеризують потоки інформації та зворотного зв'язку у взаємодії між владою і населенням. Їх характер є комплексним, що забезпечує управління конфліктами з урахуванням*

---

[1] Задорожна М. І. Модель розв'язання конфліктів як основа демократизації суспільної свідомості та підвищення ефективності державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2019. Вип. 1 (21). С. 1-13.

[2] Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 3. С. 69-84.

[3] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

[4] Там само.

суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників і відповідає комунікативному рівню управління, уключаючи процеси, пов'язані з реалізацією механізмів управління конфліктами, діалогові характеристики суб'єкта взаємодії, соціально-орієнтовані медіа-технології та медіацію»[1].

Ще одним важливим результатом дисертаційної роботи **І. Корчак** є те, що її авторка продовжуючи свої дослідження переходить від теоретико-методологічних до прикладних аспектів його функціонування. При цьому, вона констатує, що *«в Україні організаційно-правовий механізм державного управління конфліктами повністю інституціоналізований через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та відповідних Міжрегіональних управлінь, що сприяють формування організаційної культури в державній службі та гуманному вирішенню конфліктів. В основі механізму розв'язання конфліктів в Україні — гуманістична ідеологія, що передбачає формування навичок та вмінь толерантно, з повагою та увагою до всіх сторін конфлікту, їх потреб, інтересів, цінностей вирішувати проблемні ситуації, що в цілому є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян»*[2].

Завершуючи аналіз підходів щодо формування та функціонування механізмів публічного управління конфліктами в Україні, поданих у роботі **І. Корчак**, а загалом у публікаціях українських дослідників, які були розглянуті вище, можна зробити такі висновки.

1. Сьогодні в науковому доробку вітчизняних науковців є чимало робіт, що розкривають теоретичні засади процесів формування, функціонування та використання механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління України. Водночас, більшість досліджень за цим напрямом, результати яких мали б поглиблювати і розвивати теоретичні засади означених процесів, є фрагментарними, нерідко поверховими, та характеризуються відсутністю комплексного підходу. Це свідчить про відчутний брак фундаментальності й системності в загальноприйнятих нині теоретичних засадах функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні.

2. Ще гірша ситуація простежується — на основі проведеного аналізу означеної вибірки наукових публікацій вітчизняних вчених — за напрямом

[1] Там само.

[2] Там само.

досліджень методологічних засад формування, функціонування та використання механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління України. Водночас, ураховуючи тенденції, що були визначені, обґрунтовані та чітко окреслені в попередньому висновку, такий результат є очікуваним і цілком закономірним.

3. Вивчення наукового контенту дослідників економічно розвинених країн світу, що розкриває теоретико-методологічні засади функціонування механізмів управління соціальними конфліктами у сфері їх публічного управління, з метою використання його результатів як зарубіжного досвіду — що може бути корисним для розвитку і розширення вітчизняного підходу в теорії та методології означених механізмів, — з огляду на два вище сформульовані висновки видається особливо актуальним і затребуваним. Однак, беручи до уваги масштабність проблематики, її вивчення потребує, очевидно, окремого ґрунтовного дослідження, і не може бути розглянуто в межах поточного етапу проведення аналізу сучасного стану функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні.

Отже, проведення аналізу теоретико-методологічних засад формування, функціонування та використання механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні — що було першим етапом запланованого дослідження — виявило ключові проблеми у цій сфері та дозволило сфокусувати основний напрям їх вирішення.

Попередній аналіз публікацій наукового і прикладного характеру, що безпосередньо стосуються проблематики означеного напряму дослідження, виявив характерну їх особливість. Так, переважна більшість опублікованих матеріалів прикладного характеру сфери функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, є насамперед результатами ефективної діяльності відповідних органів державного управління.

Про це свідчать результати дослідження нормативно-правового забезпечення — потрібного для ефективного функціонування таких механізмів, — у процесі проведення якого вдалося оцінити рівень його «наповненості» та «якості», з урахуванням класифікаційних ознак основних нині чинних нормативно-правових документів, тобто за рівнями і сферами регулювання діяльності механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні *(табл. 2.3.2)*.

Таблиця 2.3.2.

Основні нормативно-правові акти (документи) за рівнями та сферами регулювання діяльності механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні

Акти	Назва документа, його характер і зміст дії
Конституція України[1]	*Закріплює основні права та свободи громадян, що можуть бути причиною або наслідком соціальних конфліктів; визначає повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері управління соціальними процесами*
Закони України	*Про державну службу[2]: визначає повноваження органів місцевого самоврядування щодо врегулювання конфліктів на місцевому рівні; Про місцеве самоврядування в Україні[3]: визначає повноваження органів місцевого самоврядування щодо врегулювання конфліктів на місцевому рівні; Про звернення громадян[4]: встановлює порядок розгляду звернень громадян, що можуть містити інформацію про соціальні конфлікти; Про медіацію[5]: визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації та інше; закони, що регулюють окремі сфери суспільних відносин (наприклад, трудові відносини, земельні відносини), де можуть виникати конфлікти*

[1] Конституція України: від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

[2] Про державну службу: Закон України від 06.12.2016 № 1774-VIII: станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.

[3] Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР: станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text.

[4] Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 №393/96-ВР: станом на 31 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text.

[5] Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

Підзаконні нормативно-правові акти	*Постанови Кабінету Міністрів України* *Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження*[1]*;* *Розпорядження Кабінету Міністрів України:* *Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках*[2] *накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, що деталізують порядок реалізації законодавчих норм у сфері управління соціальними конфліктами:* *Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу*[3]*;* *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами/в державних органах*[4]*;* *Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту*[5]*;* *Плани роботи Міністерства внутрішніх справ України*[6]

[1] Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження: Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 №1039: станом на 10 серп. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-п#Text.

[2] Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.11.2023 №1049-р: станом на 18 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-р#Text.

[3] Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 р. №47: станом на 1 лип. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text.

[4] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 20.06.2022 р. №46-22. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah.

[5] Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України: затверджено від 29.06.2021. URL: https://mvs.gov.ua/ministry/normativna-baza-mvs/proekti-normativnix-aktiv/strategiya-gromadskoyi-bezpeki-ta-civilnogo-zaxistu-ukrayini-zatverdzeno-vid-29062021.

[6] План роботи Міністерства внутрішніх справ України на 2024 рік. https://mvs.gov.ua/planuvannia/plan-roboti-ministerstva-vnutrisnix-sprav-ukrayini-na-2024-rik.

Посібники, методичні матеріали та рекомендації	*Посібники:* *Посібник з розв'язання конфлікту інтересів у державному секторі[1];* *Посібник з формування організаційної культури[2]* *Методичні матеріали та рекомендації:* *запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Національна поліція України [3]*
Міжнародні договори	

Продовжуючи аналіз наукових публікацій, що досліджують проблеми прикладної методології функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, можна виокремити дві колективні роботи, написані українськими вченими-практиками, зокрема, це «Пропозиції до політики щодо декларування конфлікту інтересів народними депутатами України»[4] та «Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації»[5]. Вибір саме цих двох публікацій, у контексті проведення поточного етапу дослідження, пояснюється тим, що вони мають реальну прикладну значущість (що свідчить про їх якість за критерієм науковості) для вітчизняної сфери функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами, а також гармонійно доповнюють чинну її методологічну базу, основу якої складають, насамперед, документи нормативно-правового і методологічного характеру, найбільш важливі з яких подано в *табл. 2.3.2.*

Ще одна наукова робота, що вирізняється системністю і ґрунтовністю проведених досліджень механізмів публічного управління соціальними

[1] Посібник з розв'язання конфлікту інтересів у державному секторі. Публікація Центру доброчесності в оборонному секторі. Переклад: Служба письмових перекладів, Міжнародний секретаріат НАТО. №2. 2015. 21 с.

[2] Посібник з формування організаційної культури. НАДС. 2022. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf.

[3] Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Національна поліція України. 2021. URL: https://www.npu.gov.ua/pro-policiyu/zapobigannya-i-protidiya-korupciyi/zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv.

[4] Юричишин Я., Полавець У. Пропозиції до політики щодо декларування конфлікту інтересів народними депутатами України. *Лабораторія законодавчих ініціатив.* 2017. 44 с.

[5] Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / За заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

конфліктами в Україні за критерієм прикладної методології їх функціонування, є, уже раніше згадана, дисертація **І. Корчак** «Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання»[1]. Вагомим здобутком прикладного характеру її дисертаційного дослідження є не лише комплексний аналіз методологічних аспектів функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, але, й що важливо, детальна класифікація технологій розв'язання конфліктних ситуацій у публічному управлінні, та порівняльний аналіз їх моделей, що лежать в основі означених механізмів[2].

Отже, проведений аналіз нормативно-правового та методологічного забезпечення функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні засвідчив доволі високий рівень його «достатності» та «якості», що вказує на реальну можливість прикладного використання їх для розв'язання конфліктних ситуацій, насамперед, у сфері публічного управління.

Ще одним важливим критерієм, що характеризує стан функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, є організаційно-інституційний аспект використання нормативно-правового і методологічного забезпечення з метою ефективного функціонування таких механізмів. Варто наголосити, що йдеться не про якісь окремі інституції чи організації, які беруть участь в управлінні такими механізмами, а лише про інституційний складник організації процедури доступу користувачів (без будь-яких обмежень) до нормативно-правового і методологічного забезпечення функціонування означених механізмів, що також впливає на ефективність їх роботи.

Результати проведеного дослідження за цим напрямом свідчать про достатньо високий рівень розвиненості організаційно-інституційного забезпечення функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні. Так, високий рівень наповненості інформацією прикладного характеру (причому і нормативно-правового, і методологіч-

[1] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/¬8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

[2] Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання : дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/¬8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

ного спрямування) є характерною ознакою вебпорталів основних державних органів управління, що мають безпосереднє відношення до процесів та механізмів розв'язання конфліктів у публічній сфері. Це, зокрема, вебпортал «Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби» (НАДС)[1] — на якому подано загальну інформацію про діяльність Центрального, Південно-Східного та Західного регіонального управління НАДС, а також статистичні звіти про їх роботу впродовж 2023-2024 років; вебпортал «Робота з управління конфліктами» (НАДС)[2] — де розміщено корисні інформаційні ресурси методологічної характеру, а також наглядно візуалізовано тематичні рекомендації щодо управління конфліктами в системі публічного управління, причому з урахуванням особливостей їх як у сфері державної служби, так й у сфері діяльності органів місцевого самоврядування; вебпортал «Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів» (Національна поліція України)[3] — де подано тематичні статті Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 №1700-VII (витяг), методичні матеріали, а також корисні поради та рекомендації керівникам щодо їх дій у разі виникнення «типових», ситуацій пов'язаних з виникненням конфілктів інтересів.

Отже, проведене дослідження сучасного стану функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні дозволяє зробити певні висновки та узагальнення.

1. Попри актуальність проблеми ефективного управління соціальними конфліктами в Україні, у науковому доробку вітчизняних науковців нині бракує системних і комплексних досліджень, які б розвивали теоретико-методологічні засади процесів формування, функціонування та використання механізмів (інструментів) управління ними в суспільстві загалом, та у сфері публічного управління зокрема. При цьому, як свідчать результати проведеного дослідження, методологічний аспект означеної сфери подано в наукових публікаціях суттєво менше — і за кількісними, і за якісними показниками опублікованих робіт, аніж теоретичний аспект

[1] Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/mizhregionalni-upravlinnya-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi.

[2] Робота з управління конфліктами. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy.

[3] Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Національна поліція України. 2021. URL: https://www.npu.gov.ua/pro-policiyu/zapobigannya-i-protidiya-korupciyi/zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv.

функціонування таких механізмів. Така ситуація, очевидно, не є позитивною і вказує на потребу проведення низки ґрунтовних тематичних досліджень, результати яких мали б стати основною для формування «сучасних» теоретико-методологічних засад механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні.

2. Кількість та якість наявного контенту, що розкриває проблематику прикладної сфери функціонування та використання механізмів (інструментів) управління соціальними конфліктами у сфері публічного управління України, принципово відрізняється від аналогічних показників теоретико-методологічної сфери функціонування таких механізмів. Тож можна припустити, що причинами такої істотної диференціації в інформаційному забезпеченні теоретико-методологічного спрямування та прикладного спрямування означеної сфери були (і залишаються досі): 1) відсутність ґрунтовних і системних досліджень теоретичних і методологічних засад процесів формування, функціонування та використання механізмів (інструментів) публічного управління соціальними конфліктами в Україні; 2) нагальна потреба у використанні реальних, дієвих та ефективних інструментів (механізмів) управління конфліктами публічного управління соціальними конфліктами в усіх сферах суспільного життя.

3. У процесі створення нормативно-правового і методологічного (проте виключно прикладного характеру) забезпечення процесів формування та функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні, брали участь, насамперед, представники відповідних державних інституцій, громадських організацій, а також практики, що вважаються експертами у цій сфері. Це дозволило задовольнити «попит» на інформаційне забезпечення (при цьому, воно має виражений прикладний характер, а його матеріальним проявом постають різноманітні методичні рекомендації, вказівки, інструкції, посібники, кейси, практикуми) щодо управління соціальними конфліктами з метою їх розв'язання та, одночасно, сформувати достатньо ефективний організаційно-інституційних інструментарій для забезпечення доступу користувачів (усіх, хто бажає) до потрібного ресурсу загальної бази і нормативно-правового, і методологічного забезпечення.

2.4. Європейський досвід публічного управління соціальними конфліктами

Одна із найбільш помітних особливостей соціально-економічного розвитку Європейського Союзу – це відмінності між країнами півночі та

півдня. Ця нерівність має глибоке історичне коріння та проявляється в різних сферах, включаючи рівень життя, економічну продуктивність, структуру зайнятості та державне управління. Хоча ЄС спрямовує значні зусилля на зменшення розриву між регіонами, ці відмінності все ще залишаються суттєвими і продовжують впливати на політику Союзу. *«Суттєвий вплив на поглиблення процесів глобальної економічної нерівності країн світового господарства, у тому числі країн ЄС, має діяльність транснаціональних корпорацій»*[1].

Північні країни, такі як Німеччина, Швеція, Данія, Фінляндія та Нідерланди, характеризуються високим рівнем економічного розвитку, стабільною промисловістю, високою продуктивністю праці та сильними соціальними інститутами. Їх економічна модель ґрунтується на інноваціях, високих технологіях, ефективному державному управлінні та розвиненій системі освіти. Ці країни мають потужний експортний потенціал і великі фінансові резерви, що дозволяє їм легше долати економічні кризи. Система соціального захисту в Північній Європі є однією з найефективніших у світі, забезпечуючи високий рівень життя населення.

На противагу цьому, країни півдня, такі як Італія, Іспанія, Греція та Португалія, стикаються з більшою економічною нестабільністю та структурними проблемами. Їх економіки значною мірою залежать від туризму, сільського господарства та сфери послуг, що робить їх вразливими до глобальних криз та сезонних коливань. Високий рівень безробіття, особливо серед молоді, залишається однією із головних проблем цих країн. Крім того, значну роль відіграє тіньова економіка та неефективність державних інституцій, що часто призводить до слабкого контролю за фінансами та корупції. Державний борг у деяких південних країнах ЄС залишається високим, що ускладнює їх економічне зростання та збільшує залежність від зовнішньої допомоги.

Різниця в соціально-економічному розвитку між північчю та півднем ЄС має також культурні й ментальні аспекти. Північні країни традиційно орієнтовані на ощадливість, раціональне використання ресурсів та довгострокове планування. Їх економічні моделі базуються на дисципліні та стабільності. Натомість у південних країнах більш поширене прагнення до гнучкості, імпровізації та меншої регламентованості у веденні бізнесу.

---

[1] Нікітіна Т. А. Транснаціональні корпорації як провідна форма концентрації капіталу в умовах глобалізації. Збірник наукових праць *«Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні»*. 2007. Випуск 7. С. 19-26.

Ці культурні відмінності впливають на підходи до економічного розвитку та фінансового управління. «Теорія культурних вимірів» припускає, що культурні відмінності можуть впливати на економічну співпрацю між країнами. Цю теорію було розроблено культурним психологом **Гертом Гофстеде**[1].

Як відомо, Європейський Союз намагається вирівняти диспропорції між своїми членами, використовуючи різні механізми, такі як фонди регіонального розвитку, програми фінансової підтримки та сприяння структурним реформам. Однак, ефективність цих заходів залежить не лише від зовнішньої допомоги, але й від здатності самих країн адаптуватися до змін та реалізовувати потрібні реформи. В умовах глобальної економічної нестабільності відмінності між північними та південними країнами ЄС можуть стати ще більш вираженими, що ставить перед ЄС складне завдання — віднайти баланс між економічною стабільністю та солідарністю.

Економічна криза 2008 року стала одним із найсерйозніших випробувань для Європейського Союзу, що глибоко вплинуло на його економічну, соціальну та політичну стабільність. Розпочавшись у Сполучених Штатах через фінансові спекуляції та обвал ринку іпотечного кредитування, криза швидко поширилася на Європу, спричинивши різке падіння економічного зростання, зростання рівня безробіття та фінансову нестабільність у багатьох країнах-членах ЄС. Особливо сильного удару зазнали південні країни, такі як Греція, Іспанія, Португалія та Італія, які зіткнулися з борговими проблемами, що загрожували існуванню єврозони. З початком економічної кризи 2008 р. ЄС запроваджує Європейський план відновлення, а на заміну Лісабонській стратегії ухвалюється Стратегія «Європа 2020»[2].

В умовах гострої фінансової кризи багато урядів змушені були вдаватися до жорстких заходів економії, скорочуючи соціальні витрати, підвищуючи податки та реформуючи трудове законодавство. Ці заходи, хоча й спрямовані на стабілізацію державних бюджетів, спричинили соціальну

[1] Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. Cultures and Organizations : Software of the Mind. McGraw-Hill. 2010. URL: https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf.

[2] EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth / Communication from the Commission. Brussels, 3.3.2010, COM (2010) 2020. URL: http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-research-european-commission-europe-2020-2010.pdf.

напругу та численні протести серед населення. У Греції та Іспанії криза призвела до масових демонстрацій, загальних страйків та політичної нестабільності, що загострило конфлікти між владою та суспільством. Незадоволення громадян сприяло зростанню популярності радикальних політичних рухів, що виступали проти жорсткої економічної політики ЄС та вимагали змін у соціальній системі.

На тлі загострення соціальних конфліктів Європейський Союз змушений був розробити нові механізми управління кризовими ситуаціями та пом'якшення соціального напруження. Одним із ключових рішень стало створення антикризових фондів, таких як Європейський стабілізаційний механізм, який надавав фінансову допомогу країнам, що перебували на межі дефолту. Важливу роль відіграло також втручання Європейського центрального банку, що здійснив програму викупу державних облігацій, намагаючись знизити борговий тиск на країни-члени єврозони. Однак такі дії не завжди сприймалися позитивно, оскільки багато громадян вважали, що економічна політика Брюсселя більше захищає інтереси великих фінансових структур, ніж простих громадян.

Криза 2008 року також змусила ЄС переглянути підходи до управління соціальними конфліктами. Було впроваджено програми підтримки зайнятості, професійного перенавчання та соціальної адаптації, спрямовані на допомогу тим, хто втратив роботу через економічний спад. Окремої уваги стали надавати питанням молодіжного безробіття, яке в деяких країнах сягало критичних показників. Водночас, на рівні Європарламенту активізувалися дискусії щодо потреби більш збалансованої соціально-економічної політики, яка б зменшувала нерівність між різними регіонами та забезпечувала справедливий розподіл фінансових ресурсів. *«Саме бюджет ЄС став підґрунтям фінансового забезпечення політик, заходів та видів діяльності ЄС. Окрім того, він також виконує функції, подібні до національних бюджетів, а саме: розподільчу функцію, що полягає в розподілі та використанні грошових коштів на задоволенні потреб Союзу, та стабілізаційну, суть якої — у створенні матеріально-фінансової бази існування ЄС»*[1].

Наслідки кризи 2008 року мали тривалий вплив на європейську економіку та суспільство. Хоча багато економічних показників згодом стабілізувалися, рівень довіри громадян до європейських інституцій значно знизився, а соціальна напруга залишилася актуальною проблемою. Водночас,

[1] Ustrój Unii Europejskiej / Pod red. Jana Barcza; aut. J. Barcz [i in.]. T. 1-2. T. 2.

цей період став важливим уроком для ЄС, що змусив його шукати нові підходи до вирішення кризових ситуацій та формувати політику, яка враховує не лише економічну стабільність, але й соціальну справедливість.

Криза оголила суперечності між більш розвиненими країнами півночі, такими як Німеччина та Нідерланди, та державами півдня, які потребували значної фінансової допомоги. Уряди багатьох північних країн, зокрема Німеччини, висловлювали занепокоєння тим, що надмірна допомога країнам з високим рівнем боргу може заохотити безвідповідальну економічну політику. Водночас у країнах півдня, що змушені були впроваджувати жорсткі заходи економії, наростало соціальне незадоволення, що призвело до масових протестів та політичної нестабільності. Люди сприймали вимоги скорочення соціальних виплат та державних витрат як несправедливе покарання, що лише посилювало соціальні конфлікти.

Європейський Союз виявився перед складним вибором: з одного боку, він мав підтримати фінансову стабільність єврозони, а з іншого — віднайти механізми, що б запобігли розколу між державами-членами. Було створено низку фінансових інструментів, зокрема Європейський стабілізаційний механізм, що надавав країнам кредити в обмін на проведення реформ. Проте ці заходи викликали неоднозначну реакцію: у Німеччині та інших фінансово стабільних країнах посилилася риторика про те, що кожна держава має самостійно відповідати за власну економічну політику, тоді як у Греції та Іспанії громадяни вимагали перегляду боргової політики ЄС та припинення нав'язаних Брюсселем реформ.

За оцінками науковців, у період з 1990 до 2008 рр. у світі було зафіксовано понад 20 фінансових криз, що тією чи іншою мірою були пов'язані з нарощуванням системних ризиків та проблемами забезпечення ліквідністю фінансових установ[1]. Криза також змусила європейських політиків шукати нові підходи до подолання соціальних конфліктів. Програми професійної перекваліфікації, ініціативи щодо боротьби з молодіжним безробіттям та соціальні інвестиції стали важливими елементами політики ЄС. Проте невдоволення серед населення зберігалося, що призвело до зростання популярності євроскептичних рухів та загострення дебатів щодо майбутнього Союзу. У деяких країнах суспільство сприймало антикризові заходи як втручання в їх суверенітет, тоді як інші наголошували на потребі більшої інтеграції та спільної відповідальності.

[1] Міщенко В., Міщенко С. Основні напрями забезпечення стабільності фінансового сектору України в контексті глобалізаційних процесів. *Фінанси України.* 2008. №3. С. 56-69.

Криза 2008 року стала своєрідним тестом на єдність ЄС, змусивши його шукати баланс між економічною дисципліною та соціальною справедливістю. На розвиток світової фінансової кризи 2007-2009 рр. вплинула «інформаційна асиметрія[1]. Попри суперечності, вона також засвідчила, що в умовах глобальних викликів жодна країна не може залишатися осторонь, а питання солідарності та взаємної відповідальності залишаються ключовими для майбутнього Європейського Союзу.

Міграційні хвилі 2015 року та 2022-2025 років стали важкими випробуваннями для Європейського Союзу, поставивши перед ним складні виклики як у сфері безпеки, так і у сфері соціальної політики. Масовий приплив біженців, переважно з охоплених війною країн Близького Сходу, а також з Африки та Азії, загострив внутрішньоєвропейські суперечності щодо політики прийому мігрантів, їхньої інтеграції в суспільство та розподілу відповідальності між державами-членами. Особливо драматичною ситуація стала на кордоні Білорусі та Польщі, де криза мігрантів переросла в політичне протистояння між ЄС і режимом Лукашенка, який використовував міграцію як інструмент гібридної війни.

Перший великий міграційний потік 2015 року був спричинений війною в Сирії, що змусила мільйони людей тікати від бойових дій, терору ІДІЛ та політичного хаосу. У відповідь на цю кризу Європейський Союз запровадив політику розподілу біженців між державами-членами, що викликало гострі дискусії та протести, особливо в країнах Центральної та Східної Європи, таких як Угорщина, Польща та Чехія. Одні держави, зокрема Німеччина, взяли на себе основний тягар допомоги, відкривши кордони для мігрантів, тоді як інші наполягали на обмеженні потоку біженців і посиленні контролю на зовнішніх кордонах ЄС. Унаслідок цього криза спричинила політичний розкол усередині Союзу, що ускладнило розроблення єдиної міграційної політики.

Другий великий міграційний виклик, що розгорнувся упродовж 2022-2025 років, мав інший характер, оскільки був пов'язаний не лише з продовженням конфліктів на Близькому Сході, але й із використанням мігрантів як засобу політичного тиску. Режим Лукашенка, за підтримки Кремля, організовано сприяв нелегальному перетину кордону з ЄС, створюючи гуманітарну кризу на польсько-білоруському кордоні. Польща та Литва опинилися

[1] Лазня А. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Світ фінансів.* 2012. №2. С. 54-62. URL: http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/626/634.

перед потребою посилювати свої кордони, зводячи загорожі та застосовуючи силові методи протидії нелегальному перетину. Це викликало міжнародний резонанс та звинувачення в порушенні прав людини, водночас посилюючи напругу між східними країнами ЄС та їх західними партнерами, що закликали до м'якших методів управління кризою.

Посилення міграційного тиску стало каталізатором соціальних конфліктів у багатьох країнах Європи, поглиблюючи поділ між прихильниками відкритої політики прийому біженців і тими, хто наполягає на жорсткому контролі кордонів. Нові виклики, зокрема такі, як Covid-19, міграційна криза на білоруському кордоні з ЄС 2021 р., міграційна криза в Середземномор'ї, російсько-українська війна ще більше загострюють міграційну кризу в ЄС[1]. У Німеччині, Франції, Швеції та інших країнах Західної Європи зростання кількості мігрантів викликало напруження в місцевих громадах, загострило проблеми соціальної інтеграції та збільшило підтримку правопопулістських рухів, що використовували страхи населення для політичної мобілізації. Політичні партії, що виступають за обмеження імміграції, значно посилили свої позиції, підживлюючи суспільні дискусії щодо майбутнього європейської міграційної політики.

Водночас криза засвідчила потребу реформування загальноєвропейських підходів до міграції. Деякі країни наполягали на розширенні заходів безпеки та жорсткішій політиці депортації, тоді як інші робили ставку на інтеграційні програми та гуманітарну допомогу. Питання розподілу відповідальності залишалося ключовим: країни півдня, такі як Італія та Греція, що першими приймали біженців, вимагали більшої солідарності з боку північних партнерів, тоді як східноєвропейські країни виступали проти квот на розселення мігрантів. Відсутність єдиної стратегії лише поглиблювала внутрішні розбіжності, що загрожувало стабільності ЄС.

Однак досі на території ЄС існують серйозні проблеми міграції, зокрема й проблема нелегальних міграційних потоків[2]. Міграційні хвилі останніх років стали випробуванням на єдність Європи, змусивши її країни переглянути свої підходи до безпеки, прав людини та соціальної політики. Попри всі труднощі, криза також продемонструвала важливість коор-

[1] Opioła W., Czepil B., Dębicki M. War and politics. The 2022 Russian invasion of Ukraine and refugee crisis on the eastern EU border from the perspective of border studies. *Border and Regional Studies.* 2022. №10 (1). P. 7-22.

[2] Здоровцова О. Ю. Проблеми міграційної кризи Європейського Союзу. Електронне наукове видання *«Порівняльно-аналітичне право»*. 2020. №17. С. 783-789.

динації між державами-членами та потребу вироблення довгострокових рішень, які б поєднували гуманітарну допомогу з ефективним контролем кордонів. Те, як ЄС впорається з цими викликами в майбутньому, визначить не лише його імміграційну політику, а й рівень соціальної стабільності всередині Союзу.

Розбіжності між західною та центрально-східною частинами Європейського Союзу в питаннях прав людини, свободи слова, свободи зібрань і механізмів подолання соціальних конфліктів стали однією із ключових внутрішніх суперечностей сучасної Європи. Хоча офіційно всі країни-члени ЄС поділяють демократичні цінності, різні історичні досвіди, політичні традиції та соціальні контексти сформували суттєві відмінності у відношенні до цих питань. У той час як західні країни традиційно спираються на ліберальні принципи і роблять акцент на захисті прав індивіда, багато урядів Центральної та Східної Європи віддають перевагу концепції національного суверенітету та збереженню традиційних суспільних структур, що інколи вступає в протиріччя з європейськими нормами.

Одним із найгостріших питань, яке спричинило численні суперечки, стало розуміння свободи слова та її меж. *Відкрите вираження своїх поглядів, можливість отримувати, передавати інформацію без втручання органів державної влади й незалежно від кордонів захищаються статтею 10 Європейської конвенції з прав людини*[1].

У Західній Європі ця свобода часто розглядається крізь призму плюралізму думок, інклюзивності та протидії мові ворожнечі, що відбивається в суворому контролі за висловлюваннями, які можуть розпалювати ненависть або дискримінацію. Натомість у деяких країнах Центральної та Східної Європи такі підходи сприймаються як загроза традиційним цінностям та свободі самовираження, що призводить до конфліктів між національними урядами та європейськими інституціями. Угорщина та Польща, наприклад, неодноразово критикувалися за спроби контролювати медіа, обмежувати вплив незалежних медіа та створювати механізми державного впливу на інформаційний простір, що в Європейському Союзі розцінюється як загроза демократії.

Свобода зібрань також стала важливим полем дискусій, особливо в контексті протестних рухів і громадянських акцій, що загострилися після соціальних і політичних криз. У країнах Західної Європи акцент робить-

[1] European Convention on Human Rights. URL: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf

ся на захисті права громадян на мирний протест, а репресивні методи щодо демонстрантів часто викликають широкий суспільний резонанс. Водночас, у Центральній та Східній Європі, особливо в державах з консервативними урядами, такі протести часто розглядаються як загроза політичній стабільності, що може призводити до більш жорстких заходів правоохоронних органів. Прикладом є події в Польщі, де жорсткі дії проти протестів на підтримку прав жінок або прав ЛГБТ-спільноти викликали гостру критику з боку європейських інституцій, тоді як місцева влада обґрунтовувала свої дії потребою збереження традиційних цінностей і правопорядку.

«Європейський Союз відіграє важливу роль у формуванні загальних підходів до питань управління простором, інтеграції соціальної політики в країнах та регіонах впродовж багатьох десятиліть»[1]. Важливим аспектом суперечностей між західними та центрально-східними країнами ЄС є підхід до публічного управління у вирішенні соціальних конфліктів. У Західній Європі соціальну політику орієнтовано на діалог між державою та громадянським суспільством, а також активне залучення міжнародних організацій та правозахисних структур до вирішення проблем. Це особливо помітно в країнах Скандинавії, де уряди роблять акцент на довірі до суспільства, соціальних гарантіях і пошуку компромісів. У Центральній та Східній Європі політика врегулювання соціальних конфліктів часто базується на контролі держави, використанні адміністративних заходів та зміцненні державних інституцій як основного інструменту стабілізації. Це викликає напругу з європейськими партнерами, що вбачають у таких методах загрозу демократичним стандартам та правам громадян.

Розбіжності між цими двома частинами Європейського Союзу стали особливо помітними в останні роки, коли політичний дискурс у багатьох країнах Центральної Європи змістився в бік консерватизму, що відбилося на їх відносинах із Брюсселем. Попри те, що ЄС прагне до єдності у своїх цінностях, реальність показує, що національні уряди нерідко мають власне бачення прав людини, свобод і державного управління. Це ставить перед Європейським Союзом складне завдання — віднайти баланс між підтримкою демократичних принципів і врахуванням особливостей кожної країни, уникаючи при цьому поглиблення розколу між Західною та Центрально-Східною Європою.

---

1 Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка; Н. А. Третяк; за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.

«Уперше термін «популізм» використано у США наприкінці XIX ст. Для опису форм політичної лексики, а також політичної участі. Згодом, а точніше наприкінці минулого століття, стало очевидно, й це помітно з ідей Н. Урбінаті»[1]. Популістські рухи та партії в Європейському Союзі набули значного впливу в останні десятиліття, змінивши політичний ландшафт багатьох країн і впливаючи на єдність самого Союзу. Вони виникли на тлі соціально-економічних криз, міграційних викликів та розчарування частини суспільства політикою традиційних еліт, що останнім часом невпинно зростає. У таких країнах, як Угорщина, Польща, Італія та Франція популістські сили змогли мобілізувати громадську думку, використовуючи риторику захисту національних інтересів, скептицизм щодо європейської інтеграції та критику міграційної політики ЄС. Одночасно Brexit став одним із найбільш драматичних проявів цього процесу, коли Велика Британія, під впливом популістичних сил, ухвалила рішення залишити Союз, спричинивши глибоку політичну та економічну кризу.

В Угорщині уряд Віктора Орбана, що спирається на ідеологію національного консерватизму та євроскептицизму, зосередив владу в руках панівної партії, обмеживши вплив незалежних медіа та громадянського суспільства. Політика Будапешта часто вступає в конфлікт із Брюсселем через порушення принципів верховенства права, що стало причиною заморожування частини європейського фінансування. Попри це, Орбану вдалося зберегти підтримку значної частини угорського населення завдяки жорсткій антиміграційній політиці та економічному патерналізму, що гарантує соціальну стабільність у країні. У Польщі аналогічну стратегію застосовувала партія «Право і справедливість», що, проводячи судову реформу та контроль над медіа, зіштовхнулася з жорсткою критикою ЄС, який звинуватив Варшаву в підриві демократичних стандартів. Однак підтримка консервативних ідеалів та орієнтація на соціальні виплати дозволили польському уряду зберегти лояльність багатьох виборців.

В Італії популістські рухи змінювали політичну динаміку, переходячи від опозиції до влади та навпаки. «Ліга» Маттео Сальвіні та «Рух п'яти зірок» грали на антиіммміграційних настроях та невдоволенні політикою Брюсселя, використовуючи економічні труднощі як доказ неспроможності європейської системи керувати кризами. Попри те, що деякі популістські уряди в Італії були короткотривалими, їх вплив залишався відчутним, що свідчить про нестабільність політичної системи країни. У Франції,

[1] Urbinati N. Democracy and Populism. Constellations. 1998. Vol. 5. No. 1. P. 110-124.

хоча популістські сили, такі як «Національне об'єднання» Марін Ле Пен, не змогли прийти до влади, вони суттєво впливали на політичний порядок денний, змушуючи традиційні партії адаптувати свою риторику під суспільні запити щодо національної ідентичності та безпеки, що зростають.

Однак найбільш радикальним наслідком популістських тенденцій став вихід Великої Британії з ЄС. Британські медіа вперше оприлюднили інформацію про факти фінансування виборчої кампанії Консервативної партії однією з британських фірм, керівництво якої пов'язане з російським капіталом і має зв'язки з Кремлем[1]. Кампанія за Brexit спиралася на обіцянки повернення контролю над національними кордонами, економічної незалежності та звільнення від європейської бюрократії. Це рішення стало точкою розколу всередині британського суспільства, спричинивши роки політичної невизначеності, складні переговори з ЄС й економічні труднощі. Лондон змушений був шукати нові способи управління соціальними конфліктами, оскільки питання кордонів у Північній Ірландії, торговельних відносин і міграційної політики залишалися гострою проблемою.

Попри виклики, пов'язані з поширенням популізму, ЄС та його країни-члени використовують механізми публічного управління для зменшення соціальної напруги. Одним із важливих інструментів стало посилення соціального діалогу та реформи, спрямовані на зниження економічної нерівності. Брюссель впроваджує механізми фінансової підтримки держав, що стикаються з кризами, намагаючись стабілізувати внутрішню ситуацію та мінімізувати ризики радикалізації суспільства. Важливу роль відіграє розвиток програм європейської ідентичності та демократичної освіти, що спрямовані на формування спільного бачення майбутнього Союзу. Політичні системи окремих держав також адаптуються до нових реалій, застосовуючи гнучкі підходи до соціального управління та зміцнюючи демократичні інституції для протидії екстремальним політичним тенденціям. ЄС створює умови, у яких ми можемо спостерігати відступ від демократії в країнах-членах[2].

Таким чином, зростання популістських рухів та вихід Великої Британії з ЄС стали серйозними викликами для Європи, що показали існування глибоких соціальних суперечностей та потребу в ефективних механізмах

[1] Wright O. Exclusive: Tories under fire for links to pro-Russia lobbyists. *The Independent.* 03 July 2014. P. 5.

[2] Kelemen R. D. The European Union's authoritarian equilibrium. *Journal of European Public Policy.* 2020. № 27 (3). P. 481–499. DOI https://doi.org/10.1080/1350 1763.2020.1712455.

їх подолання. Водночас, ці події підштовхнули ЄС до пошуку нових підходів до управління кризами, що може зміцнити його інституційну стійкість у майбутньому.

Політику публічного управління Європейського Союзу спрямовано на підтримку стабільності, згуртованості та подолання соціальних конфліктів у державах-членах, що стало особливо актуальним після фінансових криз, міграційних хвиль та політичних змін останніх десятиліть. Головним принципом є баланс між національним суверенітетом і спільними європейськими цінностями, що забезпечується через систему нормативних актів, інституцій та програм фінансової підтримки. Одним із ключових документів, що заклав основу сучасного підходу до публічного управління в ЄС, став *Лісабонський договір 2009 року,* що визначив нові правила взаємодії між країнами-членами та посилив роль наднаціональних інституцій у формуванні політики Союзу.

Лісабонський договір закріпив принципи демократичної участі, верховенства права та захисту прав людини як основоположні цінності ЄС, що стало важливим кроком у напрямку зменшення соціальних конфліктів. Він надав Європейському парламенту більше повноважень у законодавчому процесі, що зміцнило роль громадян у формуванні політики Союзу через систему виборів та представництва. Також було запроваджено механізм громадянської ініціативи, що дозволило громадянам безпосередньо впливати на європейську політику, подаючи пропозиції щодо змін у законодавстві, що стало інструментом для вирішення соціальних суперечностей і напруженості.

Важливим аспектом стало посилення соціальної політики ЄС через підтримку регіонального розвитку та зменшення економічної нерівності між державами-членами. Наразі публічне управління на рівні ЄС спрямоване на подолання розриву між багатшими країнами Західної Європи та менш розвиненими економіками Центральної та Південної Європи.

М. Добровські та **М. Спаанс**, наголошуючи на виключній позитивній ролі політики згуртування для охорони навколишнього середовища, акцентують увагу на відношенні громадян ЄС до механізму перерозподілу фінансів між окремими країнами в межах її імплементації, визначаючи ризик негативного відношення представників країн з вищим рівнем розвитку[1].

[1] Dąbrowski M., Spaans M., Fernandez-Maldonado A. & Rocco R. Cohesion Policy and the citizens' perceptions of the EU: the role of communication and implementation. *European Planning Studies.* 2021. P. 827-843.

Завдяки структурним фондам і політиці соціальної згуртованості країни, що стикаються з економічними труднощами, отримують фінансову допомогу для підтримки зайнятості, розвитку інфраструктури та модернізації соціальних послуг, що допомагає зменшити соціальні конфлікти, пов'язані з нерівністю та безробіттям.

Міграційна криза 2015 року та хвилі протестів у деяких країнах-членах показали, що управління соціальними конфліктами потребує не лише економічної підтримки, а й ефективної комунікації між урядами, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. У зв'язку з цим ЄС посилив свою діяльність у сфері прав людини та інтеграційної політики, створивши спеціальні програми для соціальної адаптації мігрантів та боротьби з дискримінацією.

Лісабонський договір закріпив роль Європейського Союзу як гаранта демократичних стандартів, надавши Європейській раді та Європейській комісії більше можливостей втручатися у випадках, коли права людини та основні свободи потрапляють під загрозу.

Крім того, важливим механізмом публічного управління стало зміцнення зовнішньої політики ЄС, оскільки багато соціальних конфліктів у державах-членах мають міжнародний характер. Союз засновано на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, зокрема осіб, що належать до меншин. Ці цінності є спільними для всіх держав-членів у суспільстві, де панує плюралізм, недискримінація, толерантність, правосуддя, солідарність та рівність жінок і чоловіків[1]. Створення посади Високого представника ЄС із закордонних справ і політики безпеки дозволило більш ефективно координувати дії щодо врегулювання кризових ситуацій як всередині Союзу, так і за його межами. Це стало особливо важливим у контексті боротьби з тероризмом, міграційною кризою та наслідками економічних санкцій.

Таким чином, політика публічного управління ЄС, закладена в Лісабонському договорі, стала важливим механізмом для вирішення соціальних конфліктів та збереження стабільності в межах Союзу. Вона базується на принципах демократичної участі, верховенства права, фінансової підтримки та міжурядової співпраці, що дозволяє не лише долати вну-

[1] Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union and the Charter of Fundamental Rights of the European Union. Council of the European Union, 12 November 2012 (OR. fr) 6655/7/08 REV 7. 2012. 512 p.

трішні розбіжності, але й зміцнювати європейську інтеграцію як відповідь на сучасні виклики.

Політику публічного управління Європейського Союзу спрямовано на збереження соціальної стабільності, захист прав людини та забезпечення демократичного розвитку держав-членів. В умовах постійних економічних, політичних та соціальних викликів ЄС розробив механізми врегулювання соціальних конфліктів, що базуються на принципах верховенства права, рівності, соціальної згуртованості та участі громадян у процесах ухвалення рішень. Важливим кроком у формуванні цих засад стало ухвалення *Хартії основних прав ЄС* 2000 року, що набула чинності з Лісабонським договором 2009 року та закріпила фундаментальні права громадян Союзу, ставши правовим орієнтиром для подолання соціальних криз і конфліктів[1].

Хартія основоположних прав ЄС стала засадничим документом, що визначив правові й етичні межі європейської політики, гарантувавши захист людської гідності, свободи, рівності та солідарності. Вона зобов'язала держави-члени дотримуватися правових стандартів у сфері трудових відносин, соціального захисту, свободи зібрань, свободи слова та доступу до правосуддя. У періоди соціальних конфліктів ці положення стали основою для розроблення політики, спрямованої на зниження напруги між різними суспільними групами та забезпечення справедливості у сфері зайнятості, охорони здоров'я та громадянських прав.

Одним із головних напрямків публічного управління ЄС у подоланні соціальних конфліктів стала політика рівності та боротьби з дискримінацією. Хартія гарантує рівні права незалежно від статі, національного походження, релігії чи політичних поглядів, що відіграло важливу роль у подоланні внутрішніх суперечностей у країнах, де на тлі економічних криз посилилися праворадикальні настрої. Програми соціальної інтеграції, підтримка вразливих груп населення та правозахисні ініціативи, що фінансуються з бюджету ЄС, сприяли зменшенню напруги в суспільстві та зниженню рівня соціальної маргіналізації.

Питання свободи слова та свободи зібрань також є важливими для публічного управління ЄС, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень соціальних протестів та демократичну стабільність. Хартія гарантує право на мирні демонстрації, свободу вираження думок та доступ до

[1] Яковюк, Іван; Леся Трагнюк, Володимир Меделяєв. Азбука європейської інтеграції (вид. перше). Харків: «Апекс+», 2006. С. 153.

незалежних засобів масової інформації, що стало ключовим механізмом у вирішенні політичних і соціальних конфліктів, зокрема в Польщі, Угорщині та інших країнах, де уряди обмежували діяльність опозиційних рухів. Європейська комісія використовувала ці положення для врегулювання конфліктних ситуацій, вимагаючи від урядів держав-членів дотримання демократичних норм та неухильного виконання принципів правової держави.

Окрім юридичних інструментів, політика публічного управління ЄС у сфері соціальної згуртованості реалізується через економічні механізми, спрямовані на скорочення розриву між різними регіонами Союзу. Структурні фонди та фінансові програми підтримки, що ґрунтуються на принципах солідарності, стали інструментами подолання конфліктів, пов'язаних із безробіттям, економічною нерівністю та міграційними кризами. Одним із ключових викликів останнього десятиліття стало врегулювання напруги, пов'язаної з напливом біженців та мігрантів, що спричинило суспільні протистояння в деяких країнах ЄС. Завдяки політиці інтеграції, фінансуванню освітніх програм та адаптаційних проєктів ЄС намагався зменшити рівень соціального відторгнення та конфліктів між місцевими громадами та новими мешканцями.

Хартія основоположних прав ЄС також закріпила принцип соціальної справедливості, що вплинуло на розвиток політики подолання бідності та нерівності[1]. Соціальні ініціативи, такі як Європейський соціальний фонд та програми підтримки молодіжного працевлаштування, сприяли подоланню кризових ситуацій у тих країнах, де високий рівень безробіття загрожував політичній стабільності. Публічне управління на рівні ЄС працює над створенням механізмів соціального діалогу, що дозволяє залучати громадянське суспільство та профспілки до процесів ухвалення рішень, запобігаючи радикалізації протестних рухів.

Таким чином, *Хартія основоположних прав ЄС* стала не лише юридичним документом, а й основою для розвитку системи публічного управління, що спрямована на врегулювання соціальних конфліктів та зміцнення єдності в межах Союзу. Її впровадження дозволило сформувати механізми захисту прав людини, демократичних свобод та соціальної справедливості, що є потрібними для стабільності європейської спільноти. Завдяки поєднанню правових норм, економічної підтримки та соці-

[1] Крейг Пол, Гренні де Бурка. Розділ 11 Права людини в ЄС. Право ЄС: *Текст, справи та матеріали* (вид. 4-те). Oxford: Oxford University Press, 2007. С. 15.

альної політики ЄС продовжує впроваджувати ефективні стратегії врегулювання конфліктів, забезпечуючи розвиток європейської інтеграції на принципах рівності, солідарності та верховенства права.

Економічна політика Європейського Союзу базується на принципах солідарності та рівномірного розвитку всіх держав-членів, що є важливим для збереження стабільності та згуртованості всередині спільноти. «Посиленню економічного врядування в ЄС сприяло підписання 25 із 27 держав-членів 2 березня 2012 р. *«Договору про стабільність, координацію й управління в економічному і монетарному союзі»*[1]. Одним із ключових напрямів цієї політики є когезійна політика, спрямована на скорочення економічної та соціальної нерівності між регіонами. Вона передбачає фінансову підтримку менш розвинених регіонів через спеціалізовані фонди, такі як Фонд згуртування (Cohesion Fund) та *Європейський соціальний фонд (ESF),* що допомагають вирівнювати рівень життя, поліпшувати інфраструктуру та сприяти створенню робочих місць.

Когезійна політика є стратегічним інструментом, що забезпечує рівномірний економічний розвиток у межах ЄС. Вона заснована на принципі перерозподілу ресурсів, коли багатші країни та регіони фінансують розвиток менш розвинених, створюючи умови для їх економічного зростання. Це дозволяє не лише скоротити розрив у рівні добробуту між державами-членами, але й зміцнити економічну інтеграцію, що є важливим для стабільності внутрішнього ринку ЄС. Завдяки фінансовим інструментам когезійної політики відбувається модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури, розвиток малого та середнього бізнесу, поліпшення системи освіти та професійної підготовки.

Фонд згуртування (Cohesion Fund) відіграє важливу роль у підтримці економічної конвергенції країн, чий ВВП на душу населення є нижчим за 90% середнього рівня по ЄС. Він фінансує масштабні інфраструктурні проєкти, зокрема у сфері транспорту, енергетики та охорони довкілля, що сприяє зменшенню відставання менш розвинених регіонів та зміцненню їх конкурентоспроможності. Одним із головних напрямків фінансування є розвиток транспортних мереж, що дозволяє інтегрувати периферійні регіони в загальноєвропейську економічну систему та поліпшити їх логістичні можливості.

Як відомо, *Європейський соціальний фонд* (ESF) зосереджений на вирішенні проблем соціальної нерівності та підтримці зайнятості насе-

[1] Treaty on Stability, Coordination and Governance in the Economic and Monetary Union. URL: http://europeancouncil.europa.eu/media/639235/st00tscg26_en12.pdf.

лення. Він сприяє фінансуванню програм професійного навчання, підвищення кваліфікації, боротьби з безробіттям та соціальною ізоляцією, що дозволяє людям адаптуватися до змін на ринку праці. Особливої уваги фонд надає підтримці молоді, жінок, людей з обмеженими можливостями та інших вразливих груп населення, сприяючи їхній інтеграції у суспільне та економічне життя. Одним із важливих напрямків є підтримка стартапів та малого бізнесу, що створює нові можливості для самозайнятості та розвитку місцевої економіки.

Європейський регіональний розвиток також є важливим елементом економічної політики ЄС, оскільки сприяє вирівнюванню рівня економічного зростання між регіонами. У межах цієї політики фінансуються проєкти, що стимулюють інновації, технологічний прогрес та екологічну стійкість, допомагаючи менш розвиненим регіонам швидше адаптуватися до сучасних викликів. Це особливо важливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки, коли традиційні сектори промисловості поступово змінюються під впливом нових технологій.

Витоки політики когезії можна спостерігати з 1986 р. (ратифікація Єдиного європейського акта), коли питання співпраці й економічного та соціального гуртування держав ЄС стали лейтмотивом нормотворчого процесу[1]. Когезійна політика та механізми фінансової підтримки стали основою для подолання кризових явищ у ЄС, зокрема під час фінансової кризи 2008 року, пандемії COVID-19 та енергетичних викликів, що зростали. Вона дозволяє уникати різких соціальних потрясінь, запобігати зростанню нерівності та забезпечувати стійкий розвиток усіх держав-членів. Завдяки цим інструментам ЄС демонструє не лише економічну інтеграцію, а й політичну солідарність, що зміцнює його єдність і стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічна політика ЄС, побудована на принципах солідарності та згуртованості, є ефективним механізмом для вирівнювання рівня життя між країнами та регіонами. Завдяки Фонду згуртування, Європейському соціальному фонду та програмам регіонального розвитку вдається скорочувати соціальну та економічну нерівність, створювати нові можливості для розвитку та забезпечувати стабільність у межах Союзу. Це дозволяє не лише підтримувати економічний баланс, але й зберігати єдність ЄС як інтеграційного проєкту, що базується на спільних цінностях та відповідальності за майбутнє всіх його членів.

[1] Single European Act 1986. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Axy0027.

Європейський Союз завжди прагнув поєднувати економічну інтеграцію з високими соціальними стандартами, що стало основою для розроблення *Європейського стовпа соціальних прав*, ухваленого 2017 року. Цей документ визначив 20 ключових принципів і прав, спрямованих на зміцнення соціальної справедливості, забезпечення рівності можливостей, створення кращих умов праці та посилення соціального захисту для громадян ЄС. Його мета — адаптувати соціальну політику до сучасних викликів, таких як зміни на ринку праці, демографічні процеси та технологічний прогрес, забезпечуючи баланс між економічним зростанням і добробутом населення.

Основна ідея стовпа полягає у створенні справедливішої Європи, де кожен громадянин має доступ до якісної освіти, гідних умов праці, рівних можливостей і соціального захисту. Документ розподілено на три основні розділи: рівні можливості та доступ до ринку праці, справедливі умови праці та соціальний захист і включення. У першому розділі закладено принципи, що гарантують рівноправний доступ до освіти, професійного навчання та ринку праці незалежно від статі, походження чи соціального статусу. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли традиційні професії зникають, а нові вимагають іншого рівня кваліфікації.

Другий розділ зосереджено на гарантуванні справедливих умов праці, уключаючи права працівників на безпечне робоче середовище, рівну оплату за однакову працю та можливість поєднання професійного та особистого життя. Окремо наголошується на потребі мінімальної заробітної плати, яка має забезпечувати гідний рівень життя, що є особливо актуальним для країн із нижчим рівнем доходів. Цей розділ також містить положення щодо соціального діалогу між працівниками та роботодавцями, спрямованого на запобігання трудових конфліктів.

Третій розділ стосується соціального захисту, що охоплює доступ до охорони здоров'я, житла, догляду за дітьми, підтримки людей з інвалідністю та гарантування гідної пенсії. Особливо важливим є положення про загальнодоступність базових соціальних послуг, що забезпечує рівність громадян незалежно від економічного статусу. Принципи, закладені в цьому розділі, спрямовано на зменшення соціальної нерівності та зміцнення соціальної згуртованості всередині ЄС.

Запровадження Європейського стовпа соціальних прав є відповіддю на виклики, що виникли після фінансової кризи 2008 року, коли багато громадян стикнулися зі зниженням рівня життя, нестабільністю зайнятості та скороченням соціальних гарантій. Хоча ЄС не має прямого впливу на соціальну політику кожної окремої держави, цей документ став доро-

говказом для національних урядів у розробленні власних реформ. Одним із механізмів реалізації принципів стовпа стала програма фінансування соціальних ініціатив, спрямованих на зниження безробіття, поліпшення умов праці та підтримку вразливих груп населення.

Попри амбітність цього документа, його імплементація стикається з викликами, зокрема з розбіжностями між рівнем економічного розвитку країн-членів. Для Західної Європи, де соціальна політика традиційно сильніша, багато з його положень є звичними стандартами, тоді як країни Центральної та Східної Європи потребують додаткових ресурсів для реалізації таких реформ. Іншим викликом є узгодження соціальних прав із економічною конкурентоспроможністю, оскільки надмірне посилення соціальних гарантій може збільшити навантаження на бізнес і бюджетні витрати.

Однак, попри ці труднощі, Європейський стовп соціальних прав є важливим кроком у розвитку ЄС як соціально орієнтованого союзу. Він сприяє гармонізації стандартів життя, зменшенню економічного розриву між регіонами та забезпеченню соціальної справедливості. Його реалізація стане основою для зміцнення довіри громадян до європейських інституцій і сприятиме формуванню стійкішого та більш згуртованого суспільства. Прихильність соціальному виміру ЄС закріплено в Договорі про Європейський Союз[1].

Європейський Союз із самого початку свого існування прагнув не лише до економічної інтеграції, а й до створення простору рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього походження, віку, статі чи інших характеристик. У цьому контексті особливе місце посідає антидискримінаційна політика, що стала фундаментом для розвитку демократичного суспільства, де кожна людина має рівні права та свободи. Для цього ЄС розробив низку директив, що закріплюють правові норми боротьби з дискримінацією, забезпечуючи захист від упередженого ставлення у сфері працевлаштування, освіти, соціального забезпечення та повсякденного життя.

Одним із ключових документів є *Директива 2000/43/ЄС про расову рівність*[2], що забороняє будь-які форми дискримінації за расовою або ет-

[1] Договір про Європейський Союз 1992 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.

[2] Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/43/oj/eng.

нічною ознакою в усіх сферах суспільного життя, уключаючи зайнятість, освіту, соціальний захист та доступ до послуг. Вона встановлює механізми для розгляду скарг на дискримінацію та передбачає створення незалежних органів із захисту рівності в кожній державі-члені. Це стало важливим кроком у протидії дискримінації меншин, зокрема ромів, які часто стикаються з соціальними бар'єрами в країнах Центральної та Східної Європи.

Іншим важливим документом є *Директива 2000/78/ЄС*, що встановлює загальні межі рівного ставлення у сфері зайнятості та праці. Вона забороняє дискримінацію за віком, релігією, віросповіданням, інвалідністю чи сексуальною орієнтацією, що має особливе значення для захисту прав вразливих груп на ринку праці. Наприклад, вона забезпечує права людей з інвалідністю, зобов'язуючи роботодавців створювати для них відповідні умови праці, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними. Також ця директива допомагає запобігти віковій дискримінації, що часто проявляється в обмежених можливостях для працевлаштування працівників старшого віку.

Не менш важливою є *Директива 2006/54/ЄС*, що стосується рівного ставлення до чоловіків і жінок у сфері праці. Вона закріплює принцип рівної оплати за однакову працю та запобігає дискримінації в кар'єрному зростанні, доступі до професійної підготовки та умовах зайнятості. Це стало особливо актуальним у зв'язку з проблемою «скляної стелі», коли жінки мають менше шансів обіймати керівні посади порівняно з чоловіками, незважаючи на рівний рівень кваліфікації. Проте, попри впровадження цієї директиви, розрив у заробітних платах між чоловіками та жінками все ще залишається серйозним викликом у багатьох країнах ЄС.

Окрім працевлаштування, антидискримінаційні норми поширюються і на сферу доступу до товарів і послуг. *Директива 2004/113/ЄС* забороняє дискримінацію за ознакою статі при наданні товарів і послуг, наприклад, у банківському секторі чи страхуванні. Завдяки цьому компанії більше не можуть встановлювати різні умови кредитування або страхових внесків залежно від статі клієнта.

Реалізація антидискримінаційної політики ЄС стикається з низкою викликів. Попри існування чітких правових норм, їх імплементація в національні законодавства відбувається нерівномірно, а в деяких країнах спостерігається опір з боку традиційних політичних сил або навіть національних урядів. Наприклад, складнощі виникають у сфері забезпечення реальної рівності, оскільки дискримінація часто проявляється в непрямій

формі, наприклад, через приховані бар'єри при працевлаштуванні або доступі до освіти.

Проте загалом антидискримінаційна політика ЄС відіграє ключову роль у формуванні європейського простору рівних можливостей. Завдяки директивам, що регулюють питання расової, ґендерної, вікової та іншої дискримінації, створюється основа для справедливого суспільства, де кожна людина має рівний доступ до своїх прав. Це не лише сприяє соціальній стабільності, а й допомагає державам-членам ефективно використовувати потенціал усіх громадян, що є важливим для економічного та політичного розвитку Європейського Союзу.

Європейський Союз будується на принципах демократії, прозорості та громадської участі, що є основою для ефективного управління та вирішення суспільно важливих питань. Щоб забезпечити зв'язок між громадянами та владою, ЄС розробив низку механізмів, які дозволяють жителям країн-членів брати участь у формуванні політики та висловлювати свої думки щодо ключових рішень. Основними інструментами такого залучення є Європейський Парламент, громадянські ініціативи та механізми консультацій, що сприяють розвитку демократії та підвищенню довіри громадян до європейських інституцій.

Е. Раш у науковій праці «Конституційний парламентаризм в Європі, 1800 р. — 2019 р.» акцентує увагу на тому, що: *«парламентаризм, навпаки, розглядається, як гнучка в цьому сенсі система, яка здатна забезпечувати легкий та відносно дешевий механізм для вирішення конфліктів між виконавчою та законодавчою владою»*[1]. Європейський Парламент відіграє центральну роль у забезпеченні демократичного представництва громадян. Його депутати обираються на загальноєвропейських виборах кожні п'ять років, що дає можливість кожному громадянину ЄС впливати на склад цього законодавчого органу. Завдяки цій системі Європарламент став платформою для відкритого обговорення питань, що стосуються всього Союзу, зокрема соціальної політики, екологічних стандартів, економічного розвитку та прав людини. Крім того, він активно співпрацює з національними урядами та громадянським суспільством, сприяючи ухваленню рішень, що враховують інтереси різних соціальних груп.

Однак участь громадян у житті ЄС не обмежується лише голосуванням на виборах. Важливим механізмом європейської демократії ста-

[1] Cheibub J. A., Rasch B. E. Constitutional parliamentarism in Europe, 1800-2019. *West European Politics.* 2021. Vol. 45. P. 470-501. DOI https://doi.org/10.1080/01402382.2020.1870841.

ла Європейська громадянська ініціатива (European Citizens' Initiative), що дозволяє громадянам безпосередньо пропонувати зміни в законодавстві. Відповідно до правил, якщо ініціатива збирає щонайменше один мільйон підписів у різних країнах ЄС, Європейська Комісія зобов'язана розглянути її та дати офіційну відповідь. Це надає громадянам реальний вплив на політику Союзу та дає можливість порушувати актуальні питання, такі як екологічна стійкість, права працівників чи цифрові свободи. Деякі ініціативи, наприклад, ті, що стосуються заборони використання шкідливих хімічних речовин або захисту прав тварин, уже мали значний вплив на ухвалення законодавчих змін.

Окрім цього, у ЄС активно розвиваються механізми консультацій з громадянами. Європейська Комісія регулярно організовує громадські обговорення щодо майбутніх політичних ініціатив, запрошуючи громадян, представників бізнесу, науковців та громадські організації висловлювати свої позиції щодо важливих питань. Такі консультації відбуваються як у формі відкритих онлайн-опитувань, так і через зустрічі на рівні окремих регіонів і держав. Вони дозволяють формувати політику, яка враховує думку суспільства, зменшуючи ризики ухвалення рішень, що не відповідають потребам громадян.

Важливим кроком у посиленні громадської участі стало створення Конференції про майбутнє Європи, що стала платформою для відкритих дискусій про напрямки розвитку ЄС. Ця ініціатива дозволила громадянам висловлювати свої бачення щодо реформування європейських інституцій, розширення прав громадян та впровадження нових політичних стратегій. Подібні ініціативи не лише сприяють підвищенню обізнаності про діяльність ЄС, але й формують відчуття спільної відповідальності за його розвиток.

Однак, попри численні механізми громадянської участі, існують певні виклики у їх реалізації. Залученість громадян до європейських процесів досі залишається нерівномірною, особливо в країнах, де суспільний інтерес до європейської політики є слабшим. Низька явка на виборах до Європарламенту в окремих державах-членах, а також обмежена обізнаність про громадянські ініціативи свідчать про потребу активнішої інформаційної кампанії та поліпшення механізмів комунікації між європейськими інституціями та громадянами.

Проте загалом механізми діалогу та залучення громадян ЄС відіграють ключову роль у зміцненні демократії та підвищенні легітимності політичних рішень. Завдяки Європейському Парламенту, ініціативам грома-

дян та консультаціям створюються умови для активної участі населення у формуванні майбутнього ЄС. Ці механізми не лише посилюють довіру до європейських інституцій, а й сприяють розвитку більш інклюзивної політики, що враховує потреби та інтереси громадян усіх країн-членів.

Європейський Союз відіграє важливу роль у формуванні загальних підходів до питань управління простором, інтеграції соціальної політики в країнах та регіонах впродовж багатьох десятиліть[1].

Політика публічного управління Європейського Союзу є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування спільноти держав-членів, сприяючи економічній стабільності, соціальному розвитку та політичній згуртованості. Вона базується на принципах прозорості, підзвітності, інклюзивності та багаторівневого управління, що дозволяє координувати взаємодію між європейськими інституціями, національними урядами та громадянським суспільством. Завдяки таким механізмам ЄС зміг сформувати єдиний економічний простір, сприяти регіональному розвитку та забезпечити захист основних прав громадян. Однак, попри досягнення, реалізація політики публічного управління стикається з низкою викликів, що ускладнюють її ефективність та вимагають постійного вдосконалення інституційних механізмів.

Одним із найбільших досягнень у сфері публічного управління стало створення ефективної системи економічної координації між державами-членами. Завдяки таким інструментам, як Європейський семестр, ЄС здійснює моніторинг національних економік, аналізує їх відповідність загальним цілям Союзу та рекомендує потрібні реформи. Це дозволяє країнам-членам узгоджувати свою фінансову політику, знижувати макроекономічні ризики та забезпечувати стабільність єврозони. Крім того, політика регіонального розвитку, зокрема через Фонд згуртування та Європейський соціальний фонд, сприяє зменшенню соціально-економічних розривів між різними частинами Союзу, створюючи передумови для рівномірного розвитку.

Проте одним із ключових викликів залишається проблема розбіжностей у рівні розвитку між західними та східними державами-членами, що ускладнює реалізацію єдиної політики. Країни Західної Європи мають усталені економічні моделі та сильні інституції, тоді як держави Централь-

[1] Територіально-просторове планування : базові засади теорії, методології, практики: монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка; Н. А. Третяк; за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.

ної та Східної Європи стикаються з проблемами корупції, слабких адміністративних структур та нерівномірного розподілу ресурсів. Це впливає на ефективність використання європейських фондів та створює ризики для реалізації спільних ініціатив. Попри механізми контролю, що запроваджує Європейська Комісія, корупційні скандали та неефективне управління бюджетними ресурсами залишаються серйозною проблемою в окремих країнах.

Ще одним викликом є потреба балансу між централізованим управлінням та національним суверенітетом. Хоча політику ЄС спрямовано на узгодження спільних цілей, національні уряди часто прагнуть зберегти більше контролю над внутрішніми справами. Це особливо помітно у сферах соціальної політики, трудового законодавства та міграційного управління, де країни-члени мають різні підходи, що інколи суперечать загальноєвропейським нормам. Конфлікти між Брюсселем та окремими державами, як-от Польщею та Угорщиною, свідчать про складність реалізації політики публічного управління в контексті політичного плюралізму та розбіжностей у баченні європейських цінностей.

Важливим випробуванням для ефективності публічного управління стала криза, спричинена пандемією COVID-19, яка вимагала швидких рішень щодо фінансової допомоги, підтримки охорони здоров'я та стабілізації ринків праці. ЄС уперше запровадив масштабний фонд відновлення NextGenerationEU, що стало новим етапом у розвитку спільної фінансової політики. Хоча ця ініціатива допомогла пом'якшити економічні наслідки пандемії, вона також продемонструвала труднощі в координації національних планів відновлення, а також потребу більш гнучких механізмів реагування на кризові ситуації.

Ще один виклик пов'язаний із залученням громадян до процесів ухвалення рішень. Попри існування таких інструментів, як Європейська громадянська ініціатива та відкриті консультації, рівень участі громадян у європейських справах залишається відносно низьким. Багато жителів ЄС не відчувають прямого впливу європейської політики на своє повсякденне життя, що створює ґрунт для євроскептицизму та зростання популістських рухів. Незважаючи на ці виклики, публічне управління ЄС продовжує розвиватися, адаптуючись до нових реалій. Використання цифрових технологій, посилення механізмів моніторингу ефективності витрачання коштів та зміцнення демократичних інститутів допомагають удосконалювати систему управління та підвищувати її ефективність. Україна вже досягла значного прогресу в цьому напрямі. Наприклад, ух-

валення Закону України від 01.12.2022 №2801-IX «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги[1]. Майбутнє цієї політики залежатиме від здатності ЄС реагувати на глобальні виклики, забезпечувати соціальну справедливість та підтримувати економічний розвиток усіх держав-членів.

Таким чином, політика публічного управління ЄС відіграє ключову роль у підтримці стабільності та розвитку Союзу, проте її реалізація потребує постійного вдосконалення. Баланс між централізацією та національним суверенітетом, боротьба з корупцією, ефективність використання фінансових ресурсів та залучення громадян до процесів ухвалення рішень залишаються основними викликами, що визначатимуть майбутню ефективність цієї політики. В умовах нових кризових ситуацій, таких як економічні потрясіння, зміни клімату та геополітична нестабільність, ЄС має віднайти шляхи для підвищення гнучкості та стійкості своєї системи управління, щоб забезпечити довготривалу стабільність і згуртованість європейської спільноти.

2.5. Стратегічні напрямки вдосконалення механізмів попередження соціальних конфліктів з метою забезпечення національної безпеки держави

Попередження соціальних конфліктів є одним із ключових завдань національної політики, оскільки стабільність суспільства визначає ефективність державного управління, економічний розвиток та рівень довіри громадян до влади. У сучасному світі, де соціальні, політичні та економічні процеси взаємопов'язані, держави змушені відшукувати нові механізми для запобігання конфліктів та підтримки соціального миру. Удосконалення цих механізмів потребує комплексного підходу, що включає раннє виявлення ризиків, ефективну комунікацію між владою і громадянами, використання цифрових технологій та розвиток інклюзивної політики, спрямованої на згуртування суспільства. Одним із найважливіших елементів запобігання соціальних конфліктів є моніторинг суспільних настроїв і раннє виявлення потенційних загроз. Використання соціологічних досліджень, аналізу громадської думки та цифрових інструментів дозволяє владі оперативно реагувати на кризові явища та ухвалювати обґрунтовані рішення. Системи штучного інтелекту та великі дані вже сьогодні

[1] Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 01.12.2022 № 2801-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text.

відіграють важливу роль у прогнозуванні соціальної напруги, допомагаючи визначати регіони та соціальні групи, що найбільше потребують уваги з боку держави. Такий підхід дає можливість уникати ескалації конфліктів та вживати профілактичних заходів задовго до виникнення критичних ситуацій. *«Знання та використання ефективних технологій запобігання конфліктів і нейтралізації конфліктогенних чинників, стає важливим завданням на всіх рівнях»*[1].

Іншим важливим чинником є комунікація між владою та громадянами. Низький рівень довіри до державних інституцій часто стає каталізатором соціального невдоволення, що може переростати в масштабні конфлікти. Саме тому важливо забезпечити відкритість влади, активний діалог із суспільством та залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Ефективним інструментом є механізми електронного врядування, що дають змогу громадянам брати участь у консультаціях, голосуваннях та поданні ініціатив. Крім того, важливу роль відіграє розвиток незалежних громадських інститутів, що можуть поставати посередниками між владою та суспільством у разі виникнення суперечностей. *«Водночас соціальний конфлікт — це не просто протиріччя. Це специфічний тип взаємодії, що полягає в зіткненні інтересів суб'єктів (класів, національних, етнічних, релігійних груп тощо). Соціальний конфлікт часто виникає через конкуренцію за доступ або контроль над ресурсами чи можливостями»*[2].

Особливе значення в попередженні конфліктів має розвиток інклюзивної політики, що враховує інтереси всіх соціальних груп та сприяє зменшенню економічної та соціальної нерівності. Державні програми підтримки малозабезпечених громадян, сприяння зайнятості, рівний доступ до освіти та медицини допомагають усунути джерела соціального напруження. Важливим складником є і боротьба з дискримінацією та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхнього походження, віку чи соціального статусу. Такі заходи не лише підвищують рівень довіри до держави, а й створюють передумови для довготривалої стабільності суспільства.

Не менш важливим є врахування глобальних тенденцій та адаптація національної політики до сучасних викликів. Зміни в економіці, зростання

---

[1] Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

[2] Сеник О. М. Динаміка розвитку правового конфлікту. Інформація і право. 2013. №1 (7). С. 121-130.

міграційних потоків, технологічний прогрес та екологічні проблеми потребують нових підходів до управління соціальними процесами. Держави мають бути готовими до кризових ситуацій та розробляти стратегії швидкого реагування, що дозволяють мінімізувати ризики та зберігати соціальний баланс. Для цього потрібне міжнародне співробітництво, обмін досвідом між країнами та впровадження найкращих практик, що вже довели свою ефективність у різних регіонах світу.

Таким чином, удосконалення механізмів попередження соціальних конфліктів є важливим напрямком державної політики, що потребує комплексного підходу та гнучких рішень. Використання сучасних технологій, розвиток комунікації між владою і суспільством, упровадження соціально відповідальної політики та адаптація до нових викликів дозволять зміцнити соціальну стабільність і забезпечити гармонійний розвиток держави. Успішна реалізація цих заходів сприятиме зменшенню рівня соціальної напруги, підвищенню довіри громадян до влади та формуванню справедливого суспільства, у якому кожен має рівні можливості для розвитку.

Попередження соціальних конфліктів є важливим завданням державної політики, оскільки від нього залежить стабільність суспільства, рівень довіри громадян до влади та ефективність державного управління. Для цього варто впроваджувати системні заходи, спрямовані на раннє виявлення потенційних загроз, забезпечення рівного доступу до прав і можливостей, а також створення ефективних механізмів діалогу між владою та суспільством. Одним із першочергових кроків у цьому напрямку є вдосконалення законодавчої бази, що регулює соціальні відносини, права громадян та механізми запобігання конфліктів. *«Негативні потрясіння підвищують імовірність конфлікту, оскільки бідність зменшує альтернативну вартість участі в конфлікті, полегшуючи групам, схильним до участі в конфлікті, вербувати членів і послаблює спроможність держави протистояти конфлікту»*[1].

Для України це завдання є особливо актуальним, оскільки соціальна напруга, викликана економічними труднощами, політичними суперечностями та зовнішніми загрозами, вимагає чіткої та узгодженої нормативно-правової політики. Основою для попередження соціальних конфліктів в Україні є Конституція, що гарантує права та свободи громадян, забез-

[1] Miguel Edward & Shanker Satyanath & Ernest Sergenti. Economic Shocks and Civil Conflict : An Instrumental Variables Approach. *Journal of Political Economy.* 2004. Vol. 112 (4). P. 725-753. August.

печує рівність перед законом та визначає соціальну спрямованість державної політики. Конституційні гарантії мають найвищу юридичну силу, є основою правових гарантій[1]. Одним із ключових елементів є право на соціальний захист, свободу слова, право на мирні зібрання та можливість впливати на ухвалення рішень. Проте для забезпечення їх ефективної реалізації потрібна узгоджена система нормативно-правових актів, що встановлюють конкретні механізми запобігання та врегулювання соціальних суперечностей.

Важливу роль відіграє законодавство у сфері трудових відносин та соціального захисту, зокрема Кодекс законів про працю та Закон «Про зайнятість населення»[2], що регулюють питання зайнятості, соціальної підтримки та умов праці. Забезпечення дотримання цих норм є важливим інструментом запобігання протестів та соціального невдоволення, оскільки економічна нестабільність часто стає причиною суспільних конфліктів. Особливої уваги варто надавати питанням соціального діалогу між працівниками, роботодавцями та державою, що є ефективним механізмом для вирішення суперечок ще на ранніх стадіях.

Значну роль у попередженні соціальних конфліктів відіграє законодавство у сфері прав людини та боротьби з дискримінацією. Україна, відповідно до міжнародних зобов'язань, впроваджує європейські стандарти в цій сфері, зокрема через Закон «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»[3]. Його реалізація дозволяє уникати напруження в суспільстві, пов'язаного з нерівністю в доступі до освіти, працевлаштування чи соціального забезпечення. Крім того, важливим є питання захисту прав меншин, яке регулюється міжнародними конвенціями та національними актами, що гарантують рівні можливості для всіх громадян.

Узгодження нормативно-правових актів України з європейськими стандартами є важливим етапом у формуванні ефективної системи попередження конфліктів. У межах інтеграції до ЄС Україна активно адаптує своє законодавство до вимог європейських директив, що стосують-

---

[1] Різник С. В. Кабінет Міністрів України як організаційно-правова гарантія конституційного права людини і громадянина на підприємницьку діяльність. *Часопис Київського університету права*. 2008. № 2. С. 96-100.

[2] Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#n486.

[3] Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 30.05.2014 № 5207-VI. Відомості Верховної Ради. 2013. № 32. Ст. 412.

ся прав людини, соціального захисту та трудових відносин. Наприклад, імплементація принципів Європейського стовпа соціальних прав сприяє зміцненню гарантій соціальної справедливості та запровадженню механізмів ефективного врегулювання трудових спорів. Однак, цей процес потребує системної роботи, оскільки гармонізація законодавства має супроводжуватися реальною імплементацією норм та контролем за їх дотриманням.

Попередження соціальних конфліктів також вимагає розвитку механізмів громадської участі в ухваленні рішень. Законодавство про місцеве самоврядування та громадські ініціативи повинно бути вдосконалено таким чином, щоб забезпечити можливість для громадян безпосередньо впливати на політику та висловлювати свої позиції в правовий спосіб. Інструменти електронного врядування, відкриті консультації та механізми петицій можуть стати ефективними засобами для комунікації між державою та суспільством, що дозволить уникати протестних настроїв та кризових ситуацій.

К. Гуртова наголошує, що процес адаптації законодавства України до законодавства ЄС є тривалим і складним. Цей процес включає як формальне узгодження правових норм, так й еволюційне налаштування системи законодавства для забезпечення стабільності, прав людини, верховенства права та функціонування ринкової економіки[1].

Таким чином, першочерговим кроком для ефективного попередження соціальних конфліктів є розбудова чіткої та узгодженої законодавчої бази, що враховує європейські стандарти та забезпечує реальні механізми врегулювання суспільних суперечностей. Адаптація законодавства до сучасних викликів, розвиток соціального діалогу, дотримання прав людини та залучення громадян до ухвалення рішень є ключовими чинниками в зміцненні національної політики та підтримці суспільної стабільності.

Розбудова спеціалізованих інституцій є важливим кроком у забезпеченні стабільності держави, захисті прав людини та запобіганні соціальних конфліктів. Наприклад, робота Комітету ООН з прав людини проходить у формі засідань (англ. Session), що, відповідно до п. 1 статті 37 і відбуваються в центральних установах (англ. Headquarters) ООН. Такими є офіси ООН в Нью-Йорку та Женеві. Спочатку засідання Комітету від-

[1] Гуртова К. М. Теорія і практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Київський часопис права.* 2023. №4 (37). С. 162-168. DOI https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.23.

бувалися двічі на рік, однак уже 1978 р. Генеральна Асамблея ухвалила рішення про проведення трьох щорічних засідань у зв'язку із великим обсягом питань, що виносяться на розгляд Комітету[1]. У сучасному світі, де соціальні, економічні та політичні процеси швидко змінюються, держави потребують ефективних механізмів для реагування на потенційні ризики, а також інструментів для побудови мирного та справедливого суспільства. Створення національних центрів або комісій, що займатимуться миробудуванням, моніторингом соціальних конфліктів та захистом прав людини, може забезпечити системний підхід до запобігання кризових ситуацій та зміцнення суспільної згуртованості. Одним із найважливіших завдань таких інституцій є раннє виявлення соціальних проблем і запобігання їх ескалації. Моніторинг суспільних настроїв, аналіз економічних та соціальних чинників, що можуть призвести до протестів чи заворушень, дозволяє державі завчасно розробляти заходи реагування. Наприклад, спеціалізовані центри з питань соціального діалогу можуть працювати над вирішенням трудових конфліктів між працівниками та роботодавцями, що допомагає уникнути масових страйків та економічної нестабільності. Аналогічно, комісії з питань етнічної та релігійної толерантності можуть займатися попередженням дискримінації та розробленням політики, що сприятиме мирному співіснуванню різних соціальних груп.

Особливу роль у цьому процесі відіграють інституції, що займаються захистом прав людини. *«Для забезпечення реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина Конституція і законодавство України передбачають можливість здійснення громадянами певних дій, а також утворення системи органів держави, призначенням якої є допомога громадянам у реалізації й захисті їх прав»*[2]. Гарантування рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, етнічної приналежності чи релігійних переконань, є основою демократичного суспільства. У багатьох країнах функціонують незалежні омбудсмани, комісії з прав людини та інші органи, що контролюють дотримання правових норм та постають посередниками у розв'язанні конфліктних ситуацій. Такі установи можуть брати участь у розробленні законодавства,

[1] McGoldrick D. The Practice and Procedure of the Human Rights Committee under the International Covenant on Civil and Political Rights: Volume 1. Thesis presented to Nottingam University for the Degree of Doctor of Philosophy. Nottingam, October 1988. P. 74.

[2] Бєлогубова О. О. Міжнародний захист прав людини у цифровому суспільстві. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/18741.

ініціювати правозахисні кампанії та сприяти підвищенню правової обізнаності громадян, що є важливим чинником у зниженні рівня соціального напруження.

Розбудова спеціалізованих миротворчих центрів також може стати ефективним засобом запобігання конфліктів, особливо в державах, що стикаються з внутрішніми чи зовнішніми загрозами. Подібні установи можуть займатися аналізом ризиків, розробленням стратегій стабілізації та сприяти проведенню переговорів між сторонами, що конфліктують. Вони можуть взаємодіяти з міжнародними організаціями, такими як ООН чи ОБСЄ, та залучати експертів з миробудування для впровадження найкращих практик у сфері запобігання насильства та врегулювання криз.

Однак створення подібних інституцій потребує не лише політичної волі, а й достатнього фінансування, кадрового забезпечення та довіри з боку громадян. Важливо, щоб такі центри не перетворювалися на формальні структури без реального впливу, а мали реальні повноваження, діяли незалежно від політичного тиску та мали доступ до ресурсів для ефективного виконання своїх функцій. Крім того, їх діяльність має бути інтегровано в загальну систему державного управління, що дозволить уникнути дублювання функцій та підвищить ефективність їх роботи.

Загалом, розбудова спеціалізованих інституцій з миробудування, моніторингу соціальних конфліктів та захисту прав людини є потрібним елементом сучасної державної політики. Вони забезпечують системний підхід до виявлення та запобігання кризових ситуацій, сприяють зміцненню соціальної стабільності та довіри до державних інституцій. За умови належного функціонування такі установи можуть стати основою для побудови гармонійного суспільства, де права кожного громадянина захищені, а конфлікти вирішуються шляхом діалогу та компромісу.

Ефективне попередження соціальних конфліктів вимагає розбудови дієвих механізмів діалогу та партнерства між владою, громадянським суспільством і бізнесом. Коли всі зацікавлені сторони мають можливість висловлювати свої позиції та брати участь у розробленні рішень, це сприяє не лише уникненню криз, а й підвищенню ефективності державного управління. Одним із найбільш перспективних напрямків у цьому процесі є інституціоналізація механізмів громадської участі, зокрема створення громадських рад і комітетів, що забезпечують взаємодію між владою та суспільством на системному рівні. Громадські слухання повинні проводитися за участю *«необмеженої кількості представників від громадськості, що бере в них активну участь: громадяни можуть виступати*

ініціаторами слухань, брати участь у їх організації, а коло учасників громадських слухань не може бути обмежене виключно запрошеними особами»[1].

Громадські ради постають як консультативно-дорадчі органи, що залучають представників громадських організацій, науковців, експертів та активних громадян до обговорення та формування державної політики. Їх основна мета — налагодити двосторонню комунікацію між державними структурами та суспільством, сприяючи ухваленню зважених рішень, що враховують інтереси різних соціальних груп. Такий підхід не лише знижує рівень недовіри до влади, а й дає можливість громадянам безпосередньо впливати на процеси державного управління.

Одним із головних завдань громадських рад є обговорення та експертна оцінка державних програм, стратегій розвитку та законодавчих ініціатив. Вони можуть формувати рекомендації для органів влади, указувати на потенційні ризики певних політичних рішень та пропонувати альтернативні варіанти розв'язання суспільно важливих проблем. *«Водночас, відношення українців до громадських рад неоднозначне, подекуди вони сприймаються як неефективні «кишенькові організації», що навіть можуть становити загрозу державній політиці. На існування подібних міфів впливають недостатня обізнаність громадян щодо діяльності громадських рад, з одного бок,у та відсутність ефективної системи комунікації з боку самих рад»*[2].

Особливо важливо залучати до цього процесу науковців і фахівців у відповідних сферах, оскільки їхній досвід і знання допомагають ухвалювати раціональні, довгострокові рішення, що базуються на аналітичних даних і сучасних підходах.

Такі органи також відіграють ключову роль у забезпеченні соціального діалогу. Конфлікти між державою та громадянами часто виникають через відсутність прозорості в ухваленні рішень або через ігнорування запитів суспільства. Якщо громадські ради працюють ефективно та мають реальний вплив, це знижує ризик масових протестів і суспільного невдоволення, оскільки громадяни отримують механізм висловлення своїх інтересів у правовій площині. Крім того, такі органи можуть виконувати функцію

[1] Ганслі Теренс М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Пер. з англ. О. Перепадя. Київ: Основи, 1996. 184 с.

2 Сімонян А. В. Громадські ради у політичному процесі сучасної України. Науковий журнал *«Politicus»*. 2018. №2. С. 66-70.

посередника у переговорах між владою та бізнесом, допомагаючи віднаходити компроміси та узгоджувати позиції щодо питань, які стосуються економічної політики, регулювання ринку праці чи екологічних стандартів.

Попри очевидні переваги, ефективність громадських рад залежить від їх реальної ваги в процесі ухвалення рішень. Часто такі органи можуть існувати формально, без суттєвого впливу на політичні процеси, що знижує довіру громадян до механізмів державного управління. Тому важливо забезпечити прозорість їх діяльності, регулярний зворотний зв'язок між владою та громадянським суспільством, а також механізми контролю за виконанням напрацьованих рекомендацій. Крім того, потрібно забезпечити доступність інформації про діяльність громадських рад, що сприятиме залученню до їх роботи ширшого кола експертів і громадян.

«Систематичне інформування громадськості, зокрема засобами масової інформації, про свою діяльність, ухвалені рішення та стан їх виконання є обов'язковою вимогою до роботи громадських рад та передбачено законодавчо»[1]. Загалом, інституціоналізація механізмів діалогу та партнерства є важливою умовою для зміцнення соціальної стабільності та попередження конфліктів. Громадські ради та комітети можуть стати ефективними майданчиками для формування державної політики, якщо вони матимуть реальні повноваження та можливості впливу на процеси ухвалення рішень. Взаємодія держави, громадянського суспільства та бізнесу на основі відкритого діалогу та співпраці є запорукою розвитку демократичних інституцій та формування стійкого суспільства, здатного вирішувати конфлікти мирним і конструктивним шляхом.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у розвитку демократичного суспільства, оскільки забезпечує громадянам можливість безпосередньо впливати на процеси управління в їх громадах. Розширення повноважень місцевих органів влади сприяє швидшому та ефективнішому вирішенню локальних проблем, підвищує рівень відповідальності посадовців перед громадянами та зміцнює довіру до державних інституцій. Коли рішення ухвалюються не централізовано, а з урахуванням специфіки кожного регіону, це дозволяє уникати багатьох соціальних конфліктів та сприяє стабільності суспільства.

Одна з основних переваг місцевого самоврядування полягає в здатності органів влади швидко реагувати на потреби громадян. На відміну

[1] Постанова «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (Кабінет Міністрів України). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п.

від центральної влади, що ухвалює рішення на національному рівні, місцеві органи мають безпосередній контакт із мешканцями громад і краще розуміють їхні проблеми. Це дозволяє оперативно вирішувати питання благоустрою, соціальної допомоги, місцевої інфраструктури та комунальних послуг. Децентралізація також сприяє ефективнішому використанню бюджетних коштів, оскільки фінансові ресурси розподіляються відповідно до реальних потреб конкретних територій.

Важливим аспектом місцевого самоврядування є його роль у запобіганні соціальних суперечностей. *«Конфлікт між органами управління різних рівнів органів місцевого самоврядування найчастіше виникає внаслідок суперечності цілей, різної оцінки вкладу або значущості. Для його вирішення зазвичай потрібне втручання вищих рівнів управління. Подібні конфлікти можуть виникати внаслідок неточності меж або з приводу наявності загальної інфраструктури»*[1]. Якщо громади мають можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, це зменшує ризик конфліктів між різними групами населення. Наприклад, у багатонаціональних регіонах місцева влада може ухвалювати рішення, що враховують культурні та мовні особливості різних громад, уникаючи напруженості, яка могла б виникнути в разі жорсткої централізації. Крім того, залучення громадян до процесу ухвалення рішень через громадські слухання, електронні петиції чи консультації сприяє зростанню рівня довіри до влади, оскільки мешканці відчувають свою причетність до розбудови власної громади.

Розширення повноважень місцевого самоврядування також стимулює розвиток громадянського суспільства. Коли люди бачать, що їхня активність має реальний вплив, вони стають більш зацікавленими в суспільних ініціативах, беруть участь у волонтерських проєктах, взаємодіють із владою. Це сприяє формуванню культури відповідальності та самоорганізації, що є запорукою сильної демократії. Водночас, місцеві органи можуть співпрацювати з бізнесом та міжнародними партнерами для залучення інвестицій у регіони, створюючи додаткові можливості для економічного зростання.

«Основні принципи формування та використання фінансових ресурсів місцевих органів влади визначено статтею 9 Європейської хартії місцевого самоврядування. Так, документом регламентується право

1 Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. *Людина і політика.* 2002. №3. С. 75-87.

місцевих органів влади на свої власні адекватні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень. Обсяг таких фінансових ресурсів повинен відповідати виконуваним функціям»[1]. Проте ефективність місцевого самоврядування залежить від низки чинників. Насамперед потрібно забезпечити фінансову спроможність громад, щоб вони могли самостійно реалізовувати свої повноваження. Без належного фінансування місцеві органи влади залишаються залежними від рішень центральної влади, що обмежує їх автономію та гальмує розвиток. Крім того, важливо забезпечити прозорість та підзвітність місцевих посадовців, щоб уникнути корупції та неефективного використання ресурсів. Це можливо завдяки створенню механізмів громадського контролю, відкритих бюджетів та регулярного звітування перед мешканцями громад.

Загалом, розширення повноважень місцевого самоврядування є важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління, запобігання соціальних конфліктів та поліпшення рівня довіри громадян до влади. Коли громади отримують більше можливостей для самостійного ухвалення рішень, це сприяє їх розвитку, забезпечує стабільність та створює умови для активної громадянської участі. Таким чином, місцеве самоврядування є основою демократичного суспільства, що прагне до гармонійного розвитку та соціальної згуртованості.

Ефективне управління суспільними процесами неможливе без відкритого діалогу між владою, громадянським суспільством, бізнесом та експертами. У сучасних демократичних державах важливо створювати платформи для публічних консультацій, що дозволяють різним зацікавленим сторонам висловлювати свої думки, обговорювати важливі питання та віднаходити компроміси. Регулярні круглі столи, публічні дискусії та слухання стають ключовими механізмами, що сприяють прозорості державного управління, зміцненню довіри громадян до влади та запобігають нагромадженню соціального напруження.

Дослідники **Д. Длугоша** та **Я. Вигнанський** вважають, що *«публічні консультації є способом на ознайомлення з думками, позиціями, пропозиціями і т. д. суб'єктів (установ або осіб), яких стосуватимуться, безпосередньо або побічно, наслідки запропонованих адміністрацією*

[1] Європейська хартія місцевого самоврядування Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.198. URL: http://zakon2.rada.gov.ua.

заходів»[1]. Публічні консультації виконують важливу функцію у формуванні державної політики, оскільки дозволяють ураховувати інтереси різних груп суспільства. Коли громадяни, представники бізнесу, експерти та чиновники мають можливість обговорювати запропоновані законодавчі ініціативи чи урядові стратегії, це допомагає зробити рішення більш зваженими та ефективними. Крім того, залучення громадськості до процесу ухвалення рішень підвищує рівень легітимності державної політики, оскільки люди бачать, що їхня думка враховується, а не ігнорується. Це, своєю чергою, зменшує ризик протестів та невдоволення, оскільки дає можливість висловлювати свої позиції в конструктивний спосіб.

Однією із найпоширеніших форм публічних консультацій є круглі столи, що об'єднують представників влади, громадських організацій, експертного середовища та бізнесу для обговорення конкретних проблем. Такі зустрічі дозволяють віднайти баланс між різними інтересами та напрацювати спільні рішення, що будуть прийнятними для всіх сторін. Наприклад, у питаннях екологічної політики чи реформування соціальних послуг дуже важливо почути думки як громадських активістів, так і підприємців, оскільки ухвалені рішення можуть вплинути на широкі верстви населення. *«Екологічні проблеми найкраще вирішувати на відповідному рівні, за участю всіх зацікавлених громадян. На національному рівні кожна людина повинна мати відповідний доступ до інформації про навколишнє середовище, якою володіє публічна влада. Це включає в себе інформацію про небезпечні речовини і діяльність на території громади, а також можливість участі в процесі ухвалення рішень»*[2]. Успішні приклади таких консультацій демонструють, що взаємодія між державою та суспільством є ключем до стабільного та ефективного врядування.

Публічні слухання також відіграють значну роль у процесі узгодження позицій та запобігання соціальних конфліктів. Це особливо актуально у випадках, коли йдеться про масштабні інфраструктурні проєкти, зміну містобудівної політики чи ухвалення нормативно-правових актів, що можуть викликати суспільний резонанс. Надання громадянам можливості відкрито висловити свої зауваження дозволяє уникнути ситуацій, коли рі-

[1] Długosz D., Wygnański J. Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej (Громадяни співвирішують. Посібник з громадської участі). Асоціація неурядових ініціатив. Warszawa, 2005. S. 23.

[2] Принципи загальних прав і обов`язків. Декларація Ріо-де-Жанейро з навколишнього середовища та розвитку. URL: http://www.mipe.oswiata.org.pl/rozwoj/doc/deklaracja_z_rio.pdf.

шення ухвалюються без належного громадського обговорення, що може призвести до протестів або недовіри до влади. Такий підхід допомагає забезпечити прозорість управління, що є основою демократичного суспільства.

Разом із традиційними форматами консультацій дедалі більшого значення набувають цифрові платформи, що дозволяють залучати ширше коло громадян до обговорення важливих питань. Вони дають змогу проводити онлайн-консультації, голосування, збори пропозицій та зворотного зв'язку у зручному форматі. Це особливо корисно у великих країнах, де фізична участь у слуханнях може бути обмежена через географічні особливості. Завдяки цифровим інструментам кожен охочий може висловити свою позицію, що сприяє більш інклюзивному та відкритому процесу ухвалення рішень.

Проте ефективність платформ для публічних консультацій залежить від готовності влади враховувати отримані результати. Якщо консультації проводяться лише формально, без реального впливу на ухвалення рішень, вони втрачають сенс і лише підривають довіру до державних інституцій. Саме тому важливо забезпечити механізми зворотного зв'язку, коли громадяни можуть дізнатися, як їхні пропозиції було враховано та яким чином вони вплинули на фінальне рішення. Таким чином, розвиток платформ для публічних консультацій є важливим елементом демократичного врядування, що сприяє підвищенню прозорості, залученню громадян до процесу ухвалення рішень і запобігання соціальних конфліктів. Регулярні круглі столи, публічні слухання та цифрові консультації створюють простір для відкритого діалогу між владою та суспільством, допомагаючи узгоджувати позиції та ухвалювати рішення, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін. *«Одним із потужних інструментів цієї взаємодії є соціальні мережі, що сприяють більш тісній співпраці з громадянами, громадськими організаціями та медіа»*[1]. Успішна реалізація таких механізмів сприятиме розвитку стійких демократичних інститутів і формуванню суспільства, у якому кожен громадянин має можливість впливати на майбутнє своєї країни.

[1] Ніжегородцев В. О. Використання інтернет-технологій в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції:* збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина І. Дубляни: ЛНУП, 2023.С. 255-259.

Освіта, просвітництво та інформаційна взаємодія відіграють ключову роль у запобіганні соціальних конфліктів, оскільки багато суспільних суперечностей виникає через відсутність достовірної інформації, поширення стереотипів та нерозуміння позицій інших соціальних груп. Низький рівень обізнаності про права людини, громадянські обов'язки та принципи толерантності може призводити до загострення напруги між різними верствами населення. Саме тому держава повинна посилювати свої зусилля у сфері просвітництва, створюючи умови для формування критичного мислення, навичок мирного врегулювання суперечностей і культури діалогу. *«Шляхи та напрями розвитку територіальної організації освітньої системи держави є надзвичайно актуальним питанням, оскільки, територіальна організація системи освіти, дошкільної та шкільної зокрема, відіграє основну роль у формуванні та розвитку людського ресурсу територіальної громади»*[1]. Один із найефективніших шляхів досягнення цієї мети — реформування освітньої системи та впровадження предметів, що сприяють розвитку громадянської свідомості.

Оновлення освітніх програм має включати комплексний підхід, що поєднує академічні знання з практичними навичками взаємодії в суспільстві. Важливе місце у цьому процесі посідає громадянська освіта, що навчає молодь основ демократичного врядування, прав і свобод людини, механізмів захисту своїх інтересів у правовій площині. Опанування таких знань дозволяє формувати усвідомлення власної відповідальності перед суспільством, сприяє активній участі в суспільному житті та допомагає запобігати радикалізації поглядів. Водночас, правознавча освіта має не лише ознайомлювати з законодавчими нормами, а й пояснювати їх роль у забезпеченні справедливості та суспільного порядку.

Не менш важливим складником реформування освіти є розвиток медіаграмотності, що допомагає учням і студентам аналізувати інформацію, відрізняти факти від маніпуляцій та уникати впливу дезінформації. У сучасному світі, де соціальні мережі та цифрові платформи стали основним джерелом новин для більшості громадян, поширення неправдивих відомостей може призводити до суспільних потрясінь, розпалювання ворожнечі та посилення соціальної поляризації. Вивчення основ інформаційної безпеки дозволяє розвивати критичне мислення, що є важливим інстру-

[1] Клясен Н. Л. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу мережею спеціальних бібліотек України. *ScienceRise: міжнар. наук. журнал.* К.: Technology Centr. 2014. № 5/1 (5). С. 61-65.

ментом протидії пропаганді та фейковим новинам. Також трохи згодом в Україні було запроваджено нові методи контрпропаганди. **Ж. Денисюк** визначає контрпропаганду як інформаційний вплив, спрямований на зниження значення цінностей, пропагованих з позицій ідеологій, далеких від панівних[1]. Особливо актуальним це стає в періоди політичної нестабільності, коли дезінформація може використовуватися для маніпуляцій суспільною думкою та провокування конфліктів.

Освіта також має включати вивчення навичок мирного врегулювання конфліктів та уникнення мови ворожнечі. Дуже часто конфлікти виникають через нерозуміння позицій інших людей, брак емпатії або нав'язування негативних стереотипів щодо окремих груп населення. Викладання предметів стосовно міжкультурної комунікації, толерантності та ненасильницького спілкування, може допомогти молоді усвідомити значення конструктивного діалогу та пошуку компромісу. Практичні заняття з розв'язання конфліктних ситуацій у закладах освіти дозволяють не лише вивчати теоретичні основи соціальної взаємодії, а й застосовувати їх у реальному житті.

Окрім навчальних програм, у школах і закладах вищої освіти важливо розвивати просвітницькі ініціативи, спрямовані на широку аудиторію. Проведення громадських лекцій, дискусій, інформаційних кампаній та соціальних проєктів сприяє підвищенню рівня обізнаності населення про механізми вирішення соціальних суперечностей. Такі заходи можуть бути особливо корисними в регіонах, де існує підвищений рівень напруги між різними соціальними або етнічними групами. Важливу роль у цьому процесі відіграють медіа, що повинні не лише інформувати суспільство, а й виконувати просвітницьку функцію, популяризуючи культуру відкритого діалогу та взаємоповаги.

«Останні роки в Україні активно проводиться реформа децентралізації влади, що видозмінює та модернізує важливі сфери суспільного життя українців — це стосується і соціальної сфери України, зокрема освітнього напрямку»[2].

---

[1] Денисюк Ж. З. Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегій державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/10.pdf.

[2] Ватаманюк-Зелінська У. З., Нурієва В. Р. Фінансове забезпечення видатків на освіту в Україні. Молодий вчений. 2023. №5 (117). С. 127-131.

Таким чином, освіта, просвітництво та інформаційна взаємодія є важливими елементами в запобіганні соціальних конфліктів та створенні стабільного суспільства. Упровадження громадянської освіти, розвиток медіаграмотності та навчання навичок мирного врегулювання суперечностей сприяють формуванню покоління свідомих громадян, які здатні аналізувати інформацію, розуміти позиції інших людей та будувати діалог на засадах поваги й співпраці. Реформа освітньої системи в цьому напрямку стане ключовим чинником у створенні демократичного, толерантного та стійкого суспільства, що зможе ефективно протидіяти викликам сучасного світу.

Соціальні комунікаційні кампанії відіграють важливу роль у формуванні свідомого суспільства, у якому громадяни розуміють свої права та обов'язки, активно взаємодіють із владою та беруть участь у суспільно важливих процесах. Інформування про принципи демократії, правові механізми захисту інтересів громадян, а також про успішні приклади співпраці між державою та суспільством сприяє підвищенню довіри до владних інституцій та зменшує ризики соціальних конфліктів. У сучасному світі, де дезінформація та маніпуляції можуть легко впливати на суспільні настрої, ефективні комунікаційні кампанії стають важливим інструментом для побудови культури діалогу та громадянської відповідальності.

Як вважає **К. Богомаз** існує чотири типи комунікації, тобто опосередкованої і доцільної взаємодії суб`єктів — це: *«матеріальна (транспортна, енергетична, міграція населення, епідемії); генетична (біологічна, видова); психічна (внутрішньо особистісна, автокомунікація); соціальна (суспільна)»*[1]. Одним із головних завдань соціальних комунікацій є роз'яснення громадянам їхніх прав та обов'язків, оскільки низький рівень правової обізнаності часто стає причиною соціальних непорозумінь та конфліктів. Якщо люди знають, як вони можуть відстоювати свої інтереси законним шляхом, які механізми існують для розв'язання суперечностей та як функціонують державні інституції, це дозволяє їм уникати радикальних дій і відшукувати конструктивні рішення. Наприклад, кампанії, спрямовані на популяризацію прав людини, виборчого процесу чи механізмів звернення до суду, допомагають громадянам відчувати себе більш захищеними та залученими до суспільного життя.

Важливим складником соціальних комунікацій є поширення інформації про успішні кейси взаємодії між громадами та владою. Коли люди

[1] Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні: навчальний посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 186 с.

бачать реальні приклади ефективної співпраці, вони починають більше довіряти державним інституціям і розуміють, що їхня участь у суспільних процесах може приносити реальні зміни. Наприклад, історії про вдалі реформи місцевого самоврядування, проєкти з партиципаторного бюджетування, ініціативи з розвитку інфраструктури чи екологічні програми демонструють, що співпраця між владою та громадянами може бути продуктивною. Це мотивує людей брати активнішу участь у житті своїх громад і сприяє зміцненню соціального капіталу.

Соціальні комунікаційні кампанії також можуть допомагати в подоланні упереджень та стереотипів, що часто стають причиною соціальних конфліктів. Кампанії, спрямовані на боротьбу з дискримінацією, підтримку інклюзивності, ґендерної рівності чи прав меншин, сприяють створенню толерантного суспільства, де різні соціальні групи можуть мирно співіснувати. Наприклад, медіапроєкти, що висвітлюють історії успіху осіб з інвалідністю або програму інтеграції мігрантів, допомагають формувати позитивне ставлення до цих груп і зменшують рівень соціальної напруги.

Сучасні технології дозволяють значно розширити можливості комунікаційних кампаній, роблячи їх більш доступними та ефективними. «*Безмежні можливості, пропоновані інтернетом, диктують тенденції розвитку соціальних комунікацій в українському суспільстві*»[1]. Соціальні мережі, цифрові платформи та відеоконтент дають змогу швидко поширювати важливі повідомлення, залучаючи широку авдиторію. Завдяки інтерактивним форматам, таким як онлайн-дискусії, вебінари чи флешмоби, громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й брати участь у її обговоренні, що сприяє розвитку культури діалогу та співпраці.

Однак ефективність соціальних комунікаційних кампаній залежить від їх достовірності та довіри з боку громадян. Якщо такі ініціативи сприймаються як пропаганда чи нав'язування певного погляду, вони можуть викликати зворотну реакцію та посилити недовіру до влади. Саме тому важливо, щоб інформаційні кампанії базувалися на прозорості, відкритості до дискусій та залученні незалежних експертів та громадських організацій. Лише тоді вони зможуть виконувати свою ключову функцію — об'єднувати суспільство, формувати громадянську свідомість і сприяти соціальній згуртованості.

Таким чином, соціальні комунікаційні кампанії є важливим інструментом для розвитку демократичного суспільства, формування довіри

[1] Білан Н. І. Соціальні комунікації в інформаційному суспільстві: теорія, еволюція, моделі та прикладні аспекти: дис. докт. соц. наук: спец. 27.00.01. К., 2016. 427 с.

до державних інституцій та запобігання соціальних конфліктів. Інформування про права та обов'язки громадян, поширення успішних прикладів взаємодії між владою та громадами, а також боротьба зі стереотипами сприяють зміцненню громадянської свідомості та створенню суспільства, у якому діалог є основою для ухвалення рішень. Успішна реалізація таких кампаній допомагає будувати стабільну державу, де кожен громадянин відчуває свою причетність до її розвитку та має можливість впливати на майбутнє.

Медіаграмотність і відповідальна журналістика є важливими елементами сучасного демократичного суспільства, оскільки інформаційний простір нині визначає не лише громадську думку, а й безпеку держави. У сучасному світі можемо спостерігати, що однополярної, стандартизованої моделі журналістики не існує, оскільки *«преса завжди набуває форми й забарвлення тих соціальних і політичних структур, у межах яких вона діє»*[1]. В умовах швидкого поширення цифрових технологій та соціальних мереж кожен громадянин стикається з величезним потоком новин, серед яких багато маніпулятивних повідомлень, фейків і пропагандистських матеріалів. Здатність критично оцінювати інформацію, аналізувати її джерела та розрізняти факти від дезінформації допомагає уникати паніки, суспільної поляризації та конфліктів, які можуть бути спровоковані неправдивими повідомленнями.

Одним із найбільших викликів сучасного суспільства є інформаційні війни, у яких фейкові новини використовуються для маніпулювання масовою свідомістю та створення розколу між різними групами населення. Провокативні заголовки, спотворені факти та емоційно забарвлені повідомлення нерідко викликають негативну реакцію громадян, сприяючи радикалізації суспільних настроїв. У таких умовах важливо розвивати навички медіаграмотності, що дозволяють перевіряти джерела інформації, аналізувати їх достовірність та уникати поширення недостовірних даних. Освіта у цій сфері має розпочинатися ще зі шкільного віку, коли діти вчаться відрізняти об'єктивні факти від суб'єктивних суджень, розуміти механізми роботи медіа та критично відноситися до інформації, отриманої з соціальних мереж.

Однак, відповідальність за якість інформації лежить не лише на громадянах, а й на журналістах, які є посередниками між подіями та сус-

[1] Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / Перекл. з англ. О. Насика. Київ: Наука, 2008. 320 с. URL: https://mediasystemy.wordpress.com.

пільством. Відповідальна журналістика передбачає дотримання етичних стандартів, правдивість, збалансованість та неупередженість у висвітленні подій. Водночас, у гонитві за сенсаціями або під впливом політичних чи комерційних інтересів деякі медіа поширюють неперевірені або маніпулятивні матеріали, що може спричиняти суспільні конфлікти та розпалювати ворожнечу.

Вплив фейків на масову свідомість демонструє модель інструментарію пропаганди італійського дослідника Бена Німмо. У форматі 4D він називає чотири позиції: Dismiss, Distract, Distort, Dismay (заперечувати, відволікати, спотворювати, залякувати)[1].

Одним із найефективніших способів боротьби з дезінформацією є незалежні фактчекінгові організації, що перевіряють достовірність новин та спростовують неправдиву інформацію. Завдяки їх діяльності суспільство отримує можливість дізнаватися правду та уникати маніпуляцій. Проте для того, щоб ці ініціативи були ефективними, громадяни повинні бути готові використовувати такі ресурси, а не довіряти інформації без критичного аналізу. Саме тому важливо проводити просвітницькі кампанії, що допомагатимуть людям розвивати навички перевірки фактів, аналізу джерел та розпізнавання маніпулятивних технік.

Окрім медіаграмотності, важливо підтримувати незалежну журналістику, що забезпечує об'єктивне висвітлення подій і дає можливість суспільству отримувати різні погляди. Держави, що прагнуть захистити демократичні цінності, мають створювати умови для роботи незалежних медіа, запобігати цензури та протистояти тиску на журналістів. Це особливо актуально в кризових ситуаціях, коли поширення неправдивої інформації може призвести до масових протестів, соціальних заворушень або навіть міжнародних конфліктів.

Таким чином, розвиток медіаграмотності та відповідальної журналістики є потрібною умовою для формування стабільного та згуртованого суспільства. Уміння критично оцінювати інформацію, розрізняти достовірні та маніпулятивні джерела дозволяє громадянам уникати впливу пропаганди та фейкових новин, що суттєво знижує ризики соціальних конфліктів. Водночас, незалежні медіа та фактчекінгові ініціативи відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та правдивості інформації.

[1] Nimmo B. Anatomy of an Info-War: How Russia's Propaganda Machine Works, and How to Counter It. URL: https://www.stopfake.org/en/anatomy-of-an-info-war-how-russia-s-propaganda-machine-works-and-how-to-counter-it.

Лише комплексний підхід, що поєднує освіту, просвітництво та підтримку професійної журналістики, може допомогти створити інформаційний простір, у якому домінуватимуть правдиві факти, а не маніпуляції.

Соціально-економічна підтримка та зменшення нерівності є ключовими чинниками стабільного розвитку суспільства, оскільки нерівномірний доступ до ресурсів, освіти, медицини та можливостей працевлаштування часто стає причиною соціальних конфліктів. Нобелівський лауреат **Дж. Стігліц** зазначає: *«Нерівність є причиною та наслідком провалів політичної системи, і саме вона веде до зростання нестабільності економічної системи»*[1]. Коли частина населення відчуває себе економічно та соціально виключеною, це породжує невдоволення, протестні настрої та недовіру до державних інституцій. Саме тому держава має зосередити свої зусилля на заходах, що сприятимуть соціальній згуртованості, зменшенню розриву між багатими та бідними та гарантуванню рівних можливостей для всіх громадян.

Одним із найефективніших інструментів подолання соціальної нерівності є цільові програми підтримки вразливих верств населення. Адресна допомога безробітним, малозабезпеченим родинам, багатодітним сім'ям та людям з інвалідністю дозволяє не лише пом'якшити їхню фінансову скруту, а й зменшує відчуття несправедливості в суспільстві. Такі програми можуть включати грошові виплати, пільгові кредити, субсидії на оплату житлово-комунальних послуг та доступ до безкоштовних медичних і соціальних послуг. Однак важливо, щоб ці заходи були не лише короткостроковими інструментами допомоги, а й створювали умови для дальшої самостійної інтеграції людей у суспільне та економічне життя.

Ще одним важливим напрямком є політика зайнятості та підтримка працевлаштування. На думку окремих науковців, *«акцент у політиці держави в галузі зайнятості населення варто зробити на поліпшення якісних характеристик, адаптацію та гнучкість робочої сили»*[2]. Економічна нерівність часто спричинена безробіттям або нестабільністю трудових відносин, особливо серед молоді, людей передпенсійного віку та представників соціально вразливих груп. Держава має розвивати

[1] Stiglitz J. Inequality and Economic Growth. Economics and Policy. 2016. URL: https://www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/Inequality%20and%20Economic%20Growth.

[2] Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості. URL: http://library.if.ua/book/108/7277.html.

програми перекваліфікації, створювати умови для малого та середнього бізнесу, а також стимулювати роботодавців до створення робочих місць у депресивних регіонах. Наприклад, субсидії для підприємств, що беруть на роботу осіб із соціально вразливих категорій, можуть допомогти зменшити рівень безробіття та поліпшити фінансове становище цих груп.

Значну роль у зменшенні соціальної нерівності відіграє доступність якісної освіти та медицини. Якщо діти з малозабезпечених сімей не мають рівного доступу до освіти, а люди з низькими доходами не можуть отримати якісне лікування, це лише посилює нерівність і закріплює соціальні бар'єри між різними верствами населення. Саме тому держава повинна інвестувати в систему освіти, упроваджувати стипендіальні програми для талановитої молоді з бідних родин, розширювати мережу безоплатних навчальних курсів і підвищувати якість професійної освіти. У сфері медицини важливо забезпечити доступність основних медичних послуг, страхову медицину та державні програми підтримки людей із хронічними захворюваннями.

Не менш важливим є регіональний аспект боротьби з нерівністю. В умовах економічного дисбалансу між містами та сільськими територіями люди з провінцій часто опиняються в складнішому становищі, ніж мешканці мегаполісів. Інвестиції в інфраструктуру, розвиток місцевої економіки, створення рівних можливостей для малого бізнесу та децентралізація фінансових ресурсів можуть сприяти вирівнюванню умов життя у різних регіонах країни. Якщо місцеві громади матимуть достатньо ресурсів для власного розвитку, це дозволить не лише поліпшити рівень життя, а й зменшити міграційний відтік населення в пошуках кращих умов.

Соціальна згуртованість також залежить від справедливого розподілу податкового навантаження. Надмірна концентрація капіталу у вузького кола осіб посилює нерівність, тоді як прогресивна система оподаткування дозволяє більш справедливо розподіляти державні ресурси. Якщо великі компанії та заможні громадяни роблять більший внесок у соціальну систему, це дозволяє фінансувати програми допомоги для тих, хто її потребує, і тим самим зменшує соціальну напругу. Однак важливо, щоб цей процес не створював надмірного податкового тиску на бізнес, оскільки саме підприємництво є основним джерелом економічного зростання.

Зменшення соціальної нерівності є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу та довготривалих рішень. Як зазначає **Л. Сасіна**, *«на конкретному етапі розвитку цивілізації держава закономірно і логічно приймає на себе соціальну функцію, усвідомлюючи зміну ролі*

людини в суспільстві, залежність суспільного прогресу від потенціалу нації»[1]. Економічна підтримка вразливих верств населення, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, сприяння зайнятості та розвиток регіональної економіки допоможуть створити суспільство, у якому кожен матиме рівні можливості для реалізації свого потенціалу. Лише через активну соціальну політику, спрямовану на подолання нерівності, можна забезпечити стабільність, зменшити ризики соціальних конфліктів та сформувати економічно сильну та згуртовану державу.

Формування культури миробудування та раннє реагування на конфлікти є потрібними умовами для забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Соціальні конфлікти, що виникають через економічні, політичні чи культурні розбіжності, можуть призводити до серйозних наслідків, якщо не вживати своєчасних заходів для їх урегулювання. Саме тому варто створювати ефективні механізми превентивного реагування, розвивати навички конфлікт-менеджменту серед ключових соціальних груп та впроваджувати сучасні інформаційно-аналітичні системи для виявлення потенційних загроз. Лише системний підхід до миротворчої діяльності дозволить забезпечити збереження конструктивних відносин навіть у складних умовах.

Одним із найважливіших інструментів формування культури миробудування є тренінги з конфлікт-менеджменту. *«Конструктивний підхід до вирішення конфлікту дає змогу розрядити емоційну напруженість, зблизити сторони, що конфліктують, підвищити продуктивність, стимулювати організаційні зміни, посилити взаємну довіру і терпимість співробітників стосовно один до одного»*[2]. Державним службовцям, громадським лідерам, освітянам та представникам правоохоронних органів варто опановувати навички ведення переговорів, медіації та мирного вирішення суперечностей, оскільки саме вони часто стають посередниками між різними групами населення та несуть відповідальність за збереження соціального спокою. Знання принципів ненасильницького спілкування, методів урегулювання конфліктів і стратегії компромісного

[1] Сасіна Л. О. Реалізація соціальної функції держави в Україні. *Актуальні наукові дослідження у сучасному світі*: матеріали XXX міжнар. наук. конф., м. Переяслав Хмельницький, 26-27 жов. 2017 р. Переяслав Хмельницький. 2017. Вип. 10 (30), Ч. 5. С. 53-58. URL: http://surl.li/oxckr.

[2] Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості / М. І. Сьомич та ін. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2020. №8 (16). URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123812147877.pdf

вирішення суперечностей допомагають знижувати напругу, уникаючи ескалації протестних настроїв та протистояння між громадами. Навчання таких навичок має стати обов'язковим складником професійної підготовки осіб, які працюють у сферах управління та соціальної політики.

Важливим елементом миротворчої діяльності є створення інституту медіаторів і миротворчих осередків, що можуть поставати посередниками між сторонами, що конфліктують. *«Вітчизняні науковці та практики вважають позитивним моментом відсутність вимоги юридичної освіти для практикування медіації, оскільки представники інших професій (психологи, інженери, лікарі, вчителі) є медіаторами, не гіршими за юристів. Саме тому законодавством визначається рівень потрібної освіти, проте не фах»*[1]. Офіційно визнані центри з підготовки спеціалістів у сфері соціального посередництва можуть стати ефективним інструментом для врегулювання напруги в громадах, де існують політичні, етнічні чи соціальні протиріччя.

Ще одним важливим напрямком є створення систем раннього сповіщення, що дозволяють виявляти потенційні зони конфліктності та запобігати їх ескалації. Використання сучасних аналітичних методів, великих даних та штучного інтелекту дозволяє ідентифікувати тенденції, що можуть свідчити про зростання соціальної напруги. Моніторинг суспільних настроїв через аналіз соціальних мереж, опитування громадської думки, регіональні дослідження та оброблення статистичних даних може допомогти владі та громадським організаціям вчасно реагувати на небезпечні зміни в суспільстві. Якщо такі інструменти будуть ефективно інтегровані в систему державного управління, це дозволить уникати багатьох кризових ситуацій ще до того, як вони набудуть загрозливих масштабів.

Формування культури миробудування має не лише практичний, а й ціннісний вимір, оскільки сприяє розвитку громадянського суспільства, побудованого на взаємній повазі, діалозі та компромісі. Коли в державі створюються умови для відкритого обговорення проблем, коли різні соціальні групи можуть віднаходити точки дотику без потреби вдаватися до конфронтації, це підвищує рівень довіри між громадянами та владою. Важливу роль у цьому відіграють освітні ініціативи, інформаційні кампанії та заходи, що популяризують культуру ненасильницького вирішення конфліктів.

---

[1] Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / За ред. Н. Крестовської та Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.

Таким чином, формування культури миробудування є потрібним елементом сучасного державного управління, що сприяє збереженню соціальної стабільності та запобіганню конфліктів. Упровадження тренінгів з конфлікт-менеджменту, розвиток інституту медіаторів та створення систем раннього сповіщення дозволяє уникати соціальної напруги та сприяти налагодженню діалогу між різними групами населення. Це не лише допомагає зберегти мир у суспільстві, а й створює передумови для сталого розвитку, у якому кожен громадянин відчуває свою безпеку, захищеність та можливість бути почутим.

РОЗДІЛ 3

КОМУНІКАТИВНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ СФЕРАХ

3.1. Особливості врегулювання воєнно-політичних конфліктів

Одним із головних завдань демократичної, правової, соціальної та суверенної держави є гарантування та забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини[1].

Проводячи аналіз особливостей воєнно-політичних конфліктів у сучасних умовах, зокрема і російсько-української війни, ураховуючи розвиток суспільства, виникають новітні економічні, соціальні, політичні, а також цифрові умови існування міжнародної спільноти. Воєнні дії переходять у кіберпростір та новітні технології.

Урегулювання воєнно-політичних конфліктів є складним та багатовимірним процесом, що передбачає застосування політичних, дипломатичних, економічних, правових та військових механізмів. У сучасному світі такі конфлікти можуть бути внутрішніми (громадянські війни, сепаратизм, повстання) або міжнародними (збройні конфлікти між державами, інтервенції, війни за ресурси тощо).

У *Воєнній доктрині України* під воєнним конфліктом розуміється «форма розв'язання міждержавних або внутрішньодержавних суперечностей із двостороннім застосуванням воєнної сили; основними видами воєнних конфліктів є війна та збройний конфлікт»[2]. Як ішлося вище, крім застосування воєнної сили також використовуються кіберпростір, новітні цифрові технології що призводить до інформаційно-психологічного тиску (віртуальної війни). Воєнно-політичні конфлікти також можуть виникати на основі політичних рішень, релігійних або міжнаціональних суперечностей.

С. Кульчицький зазначає, що *«війна — це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв'язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних*

[1] Bershov H. Y., Hrytenko O. A., Khashev V. H., Fialka M. I. Assessing and evaluating the general legal characteristics of war crimes : a basic necessity or a confused platform. *Humani. Law Journal*. 2022. №1 (11). P. 45. DOI https://doi.org/10.31207/ih.v11i1.295.

[2] Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. №1/2 (33/34). С. 143-146.

та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства»[1].

Як свідчить практика, у ході воєнних дій часто нехтуються норми міжнародного гуманітарного права, що регулюють захист жертв війни, а також обмежують методи і засоби ведення війни. Саме тому можна погодитися із думкою **Л. Чупрія**, який зазначає, що *«війна, як і будь-які воєнні конфлікти – це різні ступені вираження організованої збройної боротьби, неминуче позначені масовим кровопролиттям. У них — гігантський потенціал знищення і руйнування, вони здатні вбити людство, життя на Землі, роздробити саму планету»*[2].

Воєнно-політичний конфлікт — це зіткнення між двома або більше воєнно-політичними силами чи групами, зумовлене реальними або штучно створеними політичними, соціальними, ідеологічними протиріччями, що віднаходить свій вияв у веденні відкритих бойових дій, політичному тиску, інформаційно-психологічному впливі тощо[3].

Сучасні дослідники виокремлюють кілька основних моделей урегулювання воєнно-політичних конфліктів:

Реалістична — спирається на баланс сил і визнання стратегічних інтересів сторін. За словами **Майкла Фаулера**, перевага держави щодо мирної співпраці над насильницьким конфліктом завжди є стратегічним рішенням[4]. Важливою категорією в реалістичній традиції є самодопомога, яка передбачає, що країна повинна покладатися на власні можливості для підтримки своєї безпеки та здатності протистояти загрозам. Більшість сучасних конфліктів, однак, не відбуваються між великими державами або не залучають велику державу, а радше держави що розвиваються. Це означає, що дуже часто можливості країн непропорційні загрозам, з якими вони стикаються, і покладатися лише на самодопомогу неможливо. Це стосується і нинішньої російсько-української війни. Перед

---

[1] Кульчицький С. В. (ред.). Воєнні конфлікти другої половини XX століття: зб. наук. статей. Київ : Ін-т історії Укр., 2004. С. 10.

[2] Чупрій Л. В. Теоретико-методологічні підходи до дослідження воєнних конфліктів в сучасних глобалізаційних реаліях. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса.* 2018. №3. С. 10-15

[3] Гончаренко Л., Абламська В. До питання сутності та класифікації воєнно-політичних конфліктів. *Вісник Кримінологічної асоціації України.* 2023. № 28 (1). С. 147-157.

[4] Fowler M. Strategies for Peace, in: Peacebuilding paradigms: the impact of theoretical diversity on implementing sustainable peace. Ed. H. F. Carey. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. P. 31-46.

обличчям більшого та могутнішого агресора самодопомоги України було б недостатньо, і тому було розгорнуту міжнародну військову, фінансову, політичну та гуманітарну допомогу.

Реалізм розглядає міжнародні відносини як боротьбу за владу та вплив, де держави діють у власних інтересах, орієнтуючись на військову силу та баланс сил. Основні механізми врегулювання конфліктів у межах цього підходу включають:

Стримування (deterrence) — створення загрози застосування сили для уникнення дальшої ескалації.

Баланс сил — створення військово-політичних альянсів, що унеможливлюють домінування однієї сторони.

Військове втручання — силове врегулювання конфлікту для досягнення стратегічних цілей.

Ліберальна — робить акцент на міжнародне право, дипломатію, посередництво та багатосторонні переговори. Ліберальний мир є виявленням неоліберальних практик, що базуються на домінуванні глобальних фінансів, утілених у транснаціональних інститутах, а також пов'язані з ідеєю індивідуалізму. На думку **Е. Херрінга**, однією із ліній критики сучасного неолібералізму є позиціонування людського розвитку в межах глобального ринку, де все продається й купується. Тут абстрактним видається й дискурс прав людини, що у відірваності від локального контексту перетворюється на риторичні фігури[1].

Елементом ліберального миру є ліберальний консенсус, коли основні політичні та громадські сили мають одновекторне бачення динаміки до миру. Сутність ліберального миру розкривається через поняття «мир — як — урядування», яке полягає в тому, що ліберальна держава вибудовує локальні, державні та міжнародні аспекти миру. «Мир — як — урядування» зосереджується передусім на розбудові державних інституцій, що базуються на верховенстві права, принципах демократії, вільному ринку. Така досить активна функція держави в концепції «ліберального миру» реалізується через захист і контроль за індивідами та громадянським суспільством, причому саме урядування має чіткий міжнародний вияв,

[1] Herring E. Variegated neoliberalization, human development and resistance: Iraq in global context. *International Journal of Contemporary Iraqi Studies*. Volume 5. Number 3. P. 337-355.

де ліберальні норми мають стати універсальними й бути втіленими через відповідні інституції гегемонії та глобальної інституціоналізації[1].

О. Річмонд пропонує *три моделі ліберального миру: консервативну, ортодоксальну та емансипаторну. Перша* ґрунтується на гегемонії й домінуванні та відповідає «миру переможця». Прикладом тут може бути воєнна антитерористична операція США в Іраку й Афганістані, коли Тимчасова адміністрація фактично будувала мир через воєнне втручання. *Ортодоксальна* модель пов'язана з постбіполярною ерою та стосується насамперед активного створення ліберальної держави через миротворчість і перехідні інституції. Емансипаторна модель передбачає широке включення громадських організацій до процесів відновлення забезпечення прав людини та політичного представництва[2].

Проблематичним питанням також є нав'язування моделі ліберальної держави для перехідних суспільств, яким досить складно водночас і синхронізовано проводити економічні, політичні та соціальні реформи. Водночас, бажання миротворчих організацій швидко забезпечити й, головне, відзвітувати про результат, може лише нашкодити і дискредитувати ідею миру[3].

Лібералізм наголошує на значенні міжнародних норм, економічної взаємозалежності та дипломатії в урегулюванні конфліктів. Основні інструменти цього підходу включають:

Міжнародне право та дипломатію — використання ООН, міжнародних організацій, миротворчих місій.

Економічні санкції та стимули — обмежувальні заходи проти агресора або допомога постраждалим державам.

Медіація та переговори — залучення третіх сторін до мирного процесу.

Конструктивістська — наголошує на ролі ідей, ідентичності та соціальних норм у врегулюванні конфліктів. Найвпливовішим науковцем у галузі соціального конструктивізму в міжнародних відносинах є **Олександр Вендт**. Його ключовою працею є «Social Theory of International Politics» (1999), що сформувала основи конструктивістського підходу, стверджуючи, що міжнародна система є соціальною конструкцією, а не просто анархічною структурою, як уважають реалісти. Відповідно до цього підходу, розуміння сутності міжнародних відносин не може бути редуковане ні до

[1] Richmond O. and Franks J. Liberal peace transitions. Between statebuilding and peacebuilding. Edinburgh University Press, 2011. P. 6.

[2] Там само.

[3] Багінський А. В. «Ліберальний мир» як концепція та практика врегулювання конфлікту. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* Випуск 3 (43). С. 17.

раціональної поведінки та взаємодії акторів за умов обмежених матеріальних ресурсів (як уважають представники реалізму), ані до інституційних структур та обмежень на міжнародному та локальному рівнях (як доводять прихильники ніолібералізму)[1].

Конструктивісти вважають, що характер взаємодії суб'єктів міжнародних відносин (як і будь-яких інших соціальних відносин) визначається насамперед моделлю поведінки, що формується певною системою ідентичністю та трансформується впродовж певного часу. Поведінка акторів, таким чином, насамперед зумовлюється конкретною системою соціальних відносин[2]. Проте остання матеріалізується або трансформується внаслідок діяльності самих цих акторів: за висловом «класика» конструктивізму **Ніколаса Онуфа**, «ми творимо світ таким, яким він є, використовуючи ресурси, якими забезпечує нас природа, та роблячи те, що ми робимо один одному, та кажучи те, що ми говоримо один одному». У результаті відбувається двосторонній зв'язок, унаслідок якого *«люди формують суспільство, а суспільство формує людей»*[3].

До основних механізмів врегулювання воєнно-політичних конфліктів можна віднести:

Дипломатичні методи

Переговори — двосторонні або багатосторонні зустрічі, спрямовані на пошук компромісу. Кожен учасник переговорів має свою позицію, яку намагається відстояти та реалізувати. В умовах змішаних інтересів виникають також змішані позиції, проте кожен учасник може представити свої доводи та аргументи для досягнення певної вигоди. Результатом переговорів є взаємоприйнятне рішення і досягнення згоди. Це не означає, що кожен учасник отримає саме те, на що сподівався, але більшість людей не розпочне переговори, якщо не прагне віднайти взаємоприйнятне рішення[4].

---

[1] Constructivism. M. Griffiths, T. O'Callaghan, S. C. Roach. International Relations: The Key Concepts (Second Edition). London; New York: Routledge, 2008. P. 56.

[2] Кузик П. Конструктивістська концепція А. Вендта: від критики «міжнародної анархії» до ідеї невідворотності світової держави. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини.* 2013. Вип. 32. С. 98-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_32_15

[3] Dougherty J. E. Contending Theories of International Relations: A Comprehensive Survey / J. E. Dougherty, R. L. Pfaltzgraff. New York; San Francisco; etc.: Longman, 2001. P. 149.

[4] Hlazl F. Konflikt-menedzhment. Dovidnyk dlia kerivnykiv ta konsultantiv [Conflict management. Handbook for managers and consultants]. Per. z nim. [translation from German]. Kyiv : ADEF-Ukraina, 2020. 528 p.

Посередництво — це одним із ключових методів мирного врегулювання воєнно-політичних конфліктів. Воно передбачає участь третьої сторони (держави, міжнародної організації або незалежного посередника) для сприяння переговорам між сторонами конфлікту.

Медіація — залучення нейтральної третьої сторони (країни, міжнародної організації або авторитетної особи) для сприяння діалогу та вироблення компромісних рішень. У міжнародно-правовому полі визначення медіації міститься у статті 1 Типового Закону Комісії ООН з міжнародного торгового права щодо міжнародних комерційних арбітражних процедур, 2002 року (ЮНСІТРАЛ), якою є «процес із залученням однієї або більше (залежно від категорії та складності справи) незалежних осіб, головним завданням яких є вирішення спору»[1].

Арбітраж і миротворчі місії — передача конфлікту до міжнародних судових інституцій або створення миротворчих місій для забезпечення стабільності.

Дипломатія «м'якої сили» — використання культурних, інформаційних та соціальних інструментів для зменшення напруженості.

Військово-політичні механізми є важливими інструментами врегулювання воєнно-політичних конфліктів, коли дипломатичні методи виявляються недостатньо ефективними. Вони поєднують застосування військової сили, політичного тиску та міжнародної співпраці для досягнення стратегічних цілей безпеки, стабілізації та припинення бойових дій.

До основних військово-політичних механізмів врегулювання конфліктів належать: військове стримування, миротворчі операції, військові союзи, контролю за роззброєнням, примусові заходи та безпекові гарантії.

Військове стримування є одним із ключових механізмів запобігання воєнно-політичних конфліктів і забезпечення міжнародної безпеки. Воно полягає у створенні загрози застосування сили або демонстрації військової потужності з метою стримування потенційного агресора. Основною ідеєю військового стримування є переконання супротивника у високій вартості можливого збройного конфлікту, що робить агресію невигідною та небезпечною для нього.

Одним із науковців, який досліджував питання військового стримування, є **Томас Шеллінг.** Він запропонував ідею «запобігання через загрозу»

[1] Типовий закон Комісії Організації Об'єднаних Націй по праву міжнародної торгівлі про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_l17.

(threat-based deterrence). Шеллінг розробив концепцію «керованої ескалації», де держави використовують загрозу поступового нарощування сили, щоб вплинути на поведінку противника.

Концепція військового стримування (deterrence) активно розвивалася у другій половині XX століття, особливо в контексті холодної війни. Основні положення цього механізму включають:

Баланс сил — рівновага військових можливостей між державами або альянсами, що внеможливлює односторонню агресію.

Загроза відплати — здатність країни завдати значних втрат противнику у відповідь на напад.

Непередбачуваність реакції — елемент військової доктрини, що ускладнює ухвалення рішень для потенційного агресора.

Стримування базується на логіці «якщо нас атакують, ми відповімо настільки потужно, що противник зазнає непоправних втрат».

Одним із різновидів військового стримування є *ядерне стримування*. Саме тому можна погодитися з думку **С. Толстова** про те, що ядерне стримування вважається винятковим знаряддям політичної влади та крайнім аргументом, який має застосовуватися в разі неможливості політичного розв'язання тієї чи іншої критично важливої проблеми. Однак як засіб непрямого впливу воно не спроможне забезпечити повний контроль у сфері міжнародних відносин і матеріалізувати вплив США на політику провідних у військовому відношення держав, що володіють власними незалежними ядерними потенціалами. Ці обмеження спонукають США утримуватися від прямого конфлікту з Росією і КНР, виявляти гнучкість у спробах добитися припинення ядерної програми КНДР й експериментувати з розробленням неядерних високоточних озброєнь та створенням глобальної системи протиракетної оборони, що не останньою чергою сприймається опонентами як загроза пониження порогу ядерного стримування[1].

Ще одним різновидом військового стримування є *конвенційне військове стримування.* До нього належать: розміщення військових баз у стратегічних регіонах (наприклад, присутність військ НАТО в країнах Балтії); посилення обороноздатності держави (модернізація армії, закупівля сучасного озброєння, проведення навчань); спільні військові маневри як сигнал про готовність до відсічі (наприклад, навчання Defender Europe).

[1] Толстов С. В. Ядерне стримування у військово-політичній стратегії США. *Ядерна безпека України в контексті світового досвіду: збірник наукових праць*; ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». 2019. С. 109-137.

Конвенційне стримування особливо актуальне для країн, що межують із потенційним агресором.

Сучасне військове стримування доповнюється економічними та технологічними елементами:

Санкції та ембарго на військові технології (наприклад, санкції США та ЄС проти Росії щодо оборонного сектору).

Загалом, можна виокремити *чотири великі групи санкцій*, що застосовують у практиці міжнародних відносин: 1) дипломатичні санкції — відкликання (висилання) посла або припинення переговорів; 2) фінансові санкції — припинення надання фінансової допомоги, заборона або ускладнення надання міжнародних кредитів, замороження фінансових активів; 3) торговельні санкції — обмеження експорту та імпорту, торгове ембарго та 4) «розумні» (індивідуальні) санкції — замороження активів або заборона на пересування (в'їзд) щодо окремих компаній або осіб[1].

Кібербезпека та інформаційна війна, що унеможливлює використання цифрових атак як зброї.

Розроблення передових оборонних технологій, що роблять потенційний напад надто ризикованим (зокрема, системи ПРО – протиракетної оборони).

На практиці військове стримування було використано в різних історичних контекстах:

Холодна війна (1947-1991 рр.) — взаємне ядерне стримування між США та СРСР, що запобігло прямому воєнному зіткненню.

Кібербезпека та інформаційна війна, що унеможливлює використання цифрових атак як зброї.

Розроблення передових оборонних технологій, що роблять потенційний напад надто ризикованим (зокрема, системи ПРО – протиракетної оборони).

На практиці військове стримування було використано в різних історичних контекстах:

Холодна війна (1947-1991 рр.) — взаємне ядерне стримування між США та СРСР, що запобігло прямому воєнному зіткненню.

НАТО в Європі — розміщення військ у країнах-членах Альянсу як захист від потенційної російської агресії.

---

[1] Шаров О. Економіка ЄС: санкцій проти Росії та їхній зворотний вплив. *Журнал європейської економіки*. 2015. Том 14 (№2). С. 166-182.

Ситуація в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні — військова присутність США в Японії, Південній Кореї та на Тайвані для стримування Китаю та Північної Кореї.

Застосування військового стримування дозволяє підтримувати баланс сил і запобігати великомасштабних конфліктів.

Військове стримування є важливим інструментом урегулювання воєнно-політичних конфліктів, що ґрунтується на принципі демонстрації сили та можливості ефективної відповіді на потенційну загрозу. Воно може бути реалізоване через ядерний паритет, баланс конвенційних сил, економічний тиск і технологічну перевагу. Однак для його ефективності потрібно уникати надмірної ескалації та зберігати стратегічну стабільність, забезпечуючи баланс між оборонними заходами та дипломатичними ініціативами.

Військове стримування відіграє ключову роль у протидії російській агресії проти України, що триває з 2014 року та значно загострилася після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Україна, її союзники та міжнародні організації застосовують комплекс військово-політичних заходів для стримування російської агресії, зміцнення обороноздатності та запобігання дальшій ескалації конфлікту.

Ці механізми включають розбудову Збройних сил України (ЗСУ), міжнародну військову допомогу, економічні санкції, розміщення військових контингентів НАТО в Європі, стратегічну співпрацю із Заходом та розвиток оборонних технологій.

Миротворчі операції є одним із ключових механізмів урегулювання воєнно-політичних конфліктів. Вони спрямовані на стабілізацію регіонів, де тривають або відбулися бойові дії, забезпечення виконання мирних угод та запобігання новим конфліктам. Такі операції зазвичай здійснюються під егідою міжнародних організацій, зокрема ООН, НАТО, ОБСЄ, ЄС та Африканського Союзу.

У сучасному світі миротворчі місії можуть включати розведення сторін, що ворогують, спостереження за припиненням вогню, захист цивільного населення, гуманітарну допомогу та сприяння відбудові державних інституцій.

Так, для проведення миротворчої операції потрібна наявність мандата від Ради Безпеки ООН, яким визначено межі повноважень миротворців. Так, критерії затвердження мандата вперше були сформовано 03 травня 1994 року в доповіді Голови Ради Безпеки ООН та визначено таким чином: 1) наявність ситуації, продовження якої може загрожувати

міжнародному миру та безпеці чи нести таку загрозу; 2) наявність регіональних, субрегіональних організацій та механізмів, що готові та можуть надати допомогу у вирішенні ситуації; 3) наявність домовленостей про припинення вогню/наявність заяв сторін про бажання мирного процесу вирішення конфлікту; 4) наявність політичної цілі і, можливості її чітко віддзеркалити в мандаті; 5) наявність можливості чітко сформулювати мандат для операції ООН; 6) наявність можливості забезпечити охорону та безпеку персоналу ООН, уключаючи отримання від сторін конфлікту розумних гарантій щодо охорони та безпеки персоналу ООН[1].

І. Зальменович окреслює такі проблеми та ризики, з якими може зіткнутись Україна під час залучення миротворчих сил ООН. По-перше, для здійснення будь-якої миротворчої операції під егідою ООН, потрібне одноголосне рішення членів Ради Безпеки ООН, що затверджує мандат місії, проте рф блокуватиме будь-яке рішення, що стосується введення контингенту ООН на окуповану нею ж територію України, якщо означене буде суперечити інтересам рф. Учений зазначає, що Україна повинна розглядати миротворчу місію ООН лише як один з механізмів вирішення конфлікту, реалізація якого дозволить відновити суверенітет України. Склад миротворчих сил повинен визначатися ООН, проте до нього не може входити рф, а також країни з якими вона має військові договори[2].

О. Краєв зазначає, що миротворці не зможуть вирішити конфлікт в Україні, а лише призупинять його, залишивши окуповані території під владою рф. Однак, усе залежить від того, який мандат буде наданий миротворцям. Фактично мандат миротворців бути присутніми і мати зброю лише для захисту персоналу ООН, але не для захисту населення держави чи військової допомоги одній зі сторін конфлікту. Водночас, якщо їм буде надано мандат на захист місцевого населення та збройний вплив на конфліктні сторони, то миротворці зможуть допомогти вирішити конфлікт[3].

---

[1] Statement by the President of the Security Council: Official Document System of the United Nations. S/PRST/1994/22. URL: https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FPRST%2F1994%2F22&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False.

[2] Зельманович І. І. Миротворча місія ООН на Донбасі: міф чи реальність? *Прикарпатський вісник НТШ*. 2018. №5. С. 187-194.

[3] Краєв О. Миротворці ООН: як контингент змінить війну в Україні. URL: https://gazeta.ua/articles/politics/_mirotvorci-oon-yak-kontingent-zminit-vijnu-v-ukrayini/1077416

Отже, миротворчі сили ООН є одним з механізмів забезпечення міжнародної безпеки, що гарантує підтримку демократичних принципів, сприяє припиненню вогню між сторонами конфлікту, доставці гуманітарної допомоги і створенню умов для примирення.

Міжнародне право та судові інститути відіграють ключову роль у встановленні відповідальності за воєнні злочини та забезпеченні правопорядку. Основні правові механізми включають:

Міжнародні трибунали — судові органи, що розглядають справи воєнних злочинців (наприклад, Міжнародний кримінальний суд).

Міжнародні конвенції та угоди — такі, як Женевські конвенції, що регламентують правила ведення війни та захисту цивільного населення.

Правозахисні організації — діяльність міжнародних структур (ООН, ЄСПЛ, Amnesty International) щодо моніторингу дотримання прав людини.

Упродовж першого року повномасштабного вторгнення Росії в Україну, загальні збитки для української інфраструктури сягнули майже $144 млрд, згідно з даними *Київської школи економіки*, з яких $53,6 млрд припадає на житловий сектор, де було пошкоджено або знищено понад 150 тисяч будинків; збитки цивільної інфраструктури оцінюються в $36,2 млрд, уключаючи 25 тисяч кілометрів доріг та 344 мости; лісове господарство втратило $4,5 млрд; сектор освіти постраждав на $8,9 млрд з 3170 пошкодженими освітніми закладами; енергетичний сектор втратив $8,1 млрд; агропромисловий комплекс та земельні ресурси зазнали збитків на $8,7 млрд; транспортний сектор відзначив збільшення збитків до $3,1 млрд; сфера торгівлі втратила $2,6 млрд; медична галузь зазнала збитків у розмірі $1,8 млрд, а промисловість і підприємства — $11,3 млрд; загальна оцінка збитків до початку 2023 року досягла 600-750 млрд доларів[1].

Як показав трагічний досвід звільнених маленьких міст під Києвом (Бучі, Гостомеля та Ірпіня), знищення російсько-терористами українських населених пунктів разом із людьми, авіацією та артилерією це тільки початок пекла для мирних громадян, які залишаються живими і опиняються на тимчасово окупованій території. Після, звільнення українськими військовиками названих міст світове суспільство побачило жахливу картину: убивство зі зв'язаними руками цивільних чоловіків, викрадення, знущан-

[1] Михайлов Д. За рік війни інфраструктурі України завдано збитків майже на $144 млрд. KSE. Суспільні Новини. 2023. URL: https://suspilne.media/422019-za-rik-vijni-infrastrukturi-ukraini-zavdanozbitkiv-majze-na-144-mlrd-kse

ня, зґвалтування та вбивство із спаленням жінок, викрадення, катування та вбивства обраних народом України керівників органів місцевого самоврядування[1], що є притаманним для ілюстрації російського сприйняття міжнародного гуманітарного права 2019 р., під час підготовки до великої війни, росія фактично вийшла із Четвертої Женевської конвенції із захисту цивільного населення під час міжнародних збройних конфліктів. Влада московії відкликала підпис під додатковим Протоколом до конвенції та заявила, що не визнає роль спеціальної комісії ООН як судового органу, що має право судити країну за порушення прав цивільного населення в умовах війни[2].

Ураховуючи те, що такого види злочини не мають терміну давності то після Перемоги Українського народу більшість з осіб, які підозрюються в скоєнні військових злочинів та злочинів проти людяності постануть перед судом[3].

Для досягнення тривалого миру важливо усунути глибинні причини конфлікту, пов'язані з історичними суперечностями, національними чи релігійними розбіжностями. Серед ключових соціально-психологічних механізмів:

Реінтеграція ветеранів і колишніх бойовиків — програми соціальної адаптації та працевлаштування осіб, які брали участь у воєнних діях.

Міжетнічний та міжрелігійний діалог — сприяння толерантності та взаєморозумінню через освітні та культурні ініціативи.

Робота з громадською думкою та медіа — боротьба з пропагандою, формування об'єктивного інформаційного простору.

Примусові заходи є засобами тиску на агресора або сторону конфлікту, що відмовляються виконувати міжнародні домовленості. Вони можуть бути військовими, економічними, політичними або правовими.

---

[1] Галунько В. Маріуполь. березнь-квітень 2022 р.: пекло, відвага та право. Академія адміністративно-правових наук. 2022. URL: https://www.ssaals.com.ua/pravo/mariupol-berezn-kviten-2022-r-peklo-vi/8664.

[2] Війна виявила велику кризу у практиці захисту військовополонених і впровадженні принципів міжнародного гуманітарного права. URL: 2023. https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3803211- zahi-rosijskogo-polonu.html.

[3] Махмурова-Дишлюк О. П. Місце і роль Женевських конвенцій у забезпеченні прав, свобод і законних інтересів громадян в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2024. №69. URL: https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc69/69_2024.pdf.

Військові заходи примусу застосовуються в разі, коли дипломатичні методи не дають результатів, а агресор порушує міжнародне право. Вони можуть включати:

Військові операції примусу до миру — бойові дії, що спрямовані на зупинення агресії (наприклад, операція НАТО в Косові 1999 року).

Зони безпеки та безпольотні зони — заборона на використання повітряного простору для запобігання авіаударам (як у Лівії 2011 року).

Миротворчі місії з мандатом на застосування сили — операції, що передбачають розгортання військових підрозділів для підтримки стабільності.

Санкції є ефективним способом примусу держави-агресора до зміни політики. *Вони можуть включати:*

Фінансові обмеження — замороження активів, блокування банківських операцій (як санкції проти рф після вторгнення в Україну 2022 року).

Торговельні обмеження — ембарго на постачання критично важливих товарів (наприклад, заборона на постачання мікрочіпів до росії).

Персональні санкції — заборона на поїздки та замороження активів військових і політичних лідерів.

Санкції дозволяють завдати значних економічних втрат агресору та змусити його переглянути свою політику.

Міжнародна спільнота може використовувати такі примусові заходи:

Виключення з міжнародних організацій — наприклад, припинення членства рф у Раді Європи 2022 року.

Розрив дипломатичних відносин — відмова від співпраці на міжнародному рівні.

Бойкот міжнародних заходів — заборона участі спортсменів та дипломатів країни-агресора у світових подіях.

Міжнародне правосуддя є одним із важливих інструментів примусу. Воно включає:

Розслідування воєнних злочинів у Міжнародному кримінальному суді (МКС).

Створення спеціальних трибуналів — як після геноциду в Руанді чи війни в Югославії.

Притягнення до відповідальності керівництва держав-агресорів — наприклад, видача ордерів на арешт політичних лідерів за військові злочини.

Безпекові гарантії є зобов'язаннями держав або міжнародних організацій забезпечити територіальну цілісність та суверенітет країни. Вони можуть бути політичними, військовими або юридичними.

Колективна безпека та військові союзи

НАТО та принцип колективної оборони — стаття 5 Північноатлантичного договору гарантує, що напад на одну країну-члена буде розглядатися як напад на весь альянс.

Регіональні системи безпеки — оборонні угоди між країнами (наприклад, ANZUS між США, Австралією та Новою Зеландією).

Двосторонні гарантії безпеки

Деякі країни отримують гарантії безпеки через угоди з сильнішими партнерами:

Японія та Південна Корея — гарантії безпеки від США.

Швеція та Фінляндія — гарантії безпеки від НАТО до вступу до альянсу.

Гарантії суверенітету в обмін на роззброєння

Будапештський меморандум (1994) — Україна, Білорусь та Казахстан відмовилися від ядерної зброї в обмін на гарантії безпеки від США, Великої Британії та росії (які росія згодом порушила).

Після початку повномасштабного вторгнення росії 2022 року питання безпекових гарантій для України стало одним із ключових у міжнародних переговорах.

Отже, військово-політичні конфлікти залишаються однією з ключових загроз міжнародній стабільності та безпеці. Дослідження особливостей їх урегулювання дозволяє виявити ефективні механізми мирного розв'язання та запобігання ескалації насильства.

Аналіз показав, що дипломатичні інструменти, такі як переговори, медіація, санкції та миротворчі місії, є основними засобами врегулювання конфліктів. Успіх таких підходів залежить від готовності сторін до компромісу, міжнародної підтримки та дотримання досягнутих домовленостей.

Військове стримування залишається важливим елементом у запобіганні конфліктів. Баланс сил, стратегія взаємного гарантованого знищення (MAD) та розширене стримування демонструють свою ефективність у разі конфронтації між державами.

Організації, такі як ООН, ОБСЄ, НАТО та регіональні союзи відіграють важливу роль у підтримці миру. Вони забезпечують моніторинг конфліктних ситуацій, уводять миротворчі місії та здійснюють санкційний тиск на порушників міжнародного права.

Дослідження довело, що глибинними причинами багатьох конфліктів є нерівність, боротьба за ресурси та ідентичність. Економічне зростання, розвиток громадянського суспільства та освітні програми є важливими засобами довгострокового врегулювання.

Гібридні війни, кібератаки та використання приватних військових компаній змінюють природу конфліктів. Виникає потреба адаптації міжнародного права та механізмів безпеки до нових загроз.

Комплексний підхід до врегулювання воєнно-політичних конфліктів, що поєднує дипломатію, військове стримування, міжнародне право та соціально-економічний розвиток, є ключем до досягнення стабільності. Дальші дослідження мають зосередитися на вдосконаленні методів запобігання конфліктів та ефективності миротворчих ініціатив.

3.2. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у сфері економіки та фінансів

У сучасному світі, що стрімко інтегрується завдяки процесам глобалізації, економічна та фінансова сфери стають дедалі більш уразливими до виникнення різноманітних соціальних конфліктів. Ці конфлікти нерідко зумовлені глибокими суперечностями, що виникають як у межах національних економік, так і на міжнародному рівні. Однією із основних причин таких протиріч є нерівномірний розподіл ресурсів, що призводить до посилення соціальної напруги між різними групами населення, особливо в суспільствах із високим рівнем соціальної та економічної поляризації.

Іншим вагомим чинником є протилежність інтересів, що спостерігається між різними соціальними групами. Наприклад, малозабезпечені верстви населення прагнуть збільшення соціальної підтримки, тоді як підприємці та інвестори, зі свого боку, надають перевагу сприятливому податковому клімату та лібералізації ринків. Ці розбіжності породжують конфлікти, що можуть перерости в широкомасштабні протести, страйки чи навіть соціально-економічні кризи.

Зважаючи на складність і багатогранність таких проблем, ефективне вирішення соціальних конфліктів у сферах економіки та фінансів залежить від готовності сторін до конструктивного діалогу. Такий діалог має ґрунтуватися на принципах взаєморозуміння, прозорості й толерантності, що дозволяє віднайти спільні рішення навіть за умов значного розходження інтересів. Водночас, у сучасних умовах важливу роль у налагодженні взаємодії між учасниками конфлікту відіграють новітні комунікативні технології. Застосування таких технологій, включно з цифровими платформами, соціальними мережами та інструментами медіації, дає змогу створити ефективні канали для обміну думками, пошуку компромісів і впровадження спільних ініціатив. Крім того, вони сприяють підвищенню

рівня інформованості суспільства та допомагають мінімізувати маніпулятивний вплив, що часто загострює конфлікти.

Отже, у сучасному міжнародному середовищі, де економічні та фінансові системи є складно взаємопов'язаними і залежними одна від одної, важливість вирішення соціальних конфліктів набуває особливого значення. Це вимагає інтегрованого підходу, що поєднує політичну волю, соціальну відповідальність і технологічну інноваційність, аби досягти стабільності та гармонійного розвитку в умовах сучасних викликів.

Конфлікт, як явище, віддзеркалює зіткнення протилежних, часто несумісних між собою тенденцій, таких як потреби, інтереси, цінності, соціальні настанови чи плани. Він може проявлятися у внутрішньому світі окремої людини, де відбувається боротьба різних мотивів або бажань, а також у взаємодії між людьми чи групами, коли їхні інтереси чи цілі не збігаються. Це явище є універсальним і проявляється в різних аспектах життя, уключаючи соціальні, політичні, культурні та, звісно ж, економічні сфери[1].

Конфлікти у сфері економіки мають свої специфічні форми та джерела, оскільки ця сфера пов'язана з розподілом і використанням ресурсів, виробництвом благ і наданням послуг. Основою таких конфліктів є відносини між ключовими суб'єктами економічної діяльності: державою, корпораціями, фінансовими групами, холдингами та іншими великими економічними гравцями. З іншого боку, учасниками цих відносин постають індивіди та суспільство загалом — споживачі товарів, послуг, благ, створених цими організаціями. У цих взаємодіях виникають суперечності, що здебільшого стосуються зіставлення інтересів сторін. Наприклад, держава прагне забезпечити стабільність економіки, наповнення бюджету через податки та регулювання ринкових процесів. Водночас, інтереси корпорацій можуть полягати в зниженні податкового навантаження та дерегуляції для максимізації прибутків. Споживачі, які користуються послугами чи продуктами, очікують від компаній доступності, якості та справедливих цін. Проте великі економічні гравці не завжди здатні чи готові задовольнити ці очікування через власні комерційні інтереси.

Конфлікти в економічній сфері також можуть посилюватися через нерівномірний доступ до ресурсів, послуг чи фінансових благ, що породжує

[1] Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

відчуття несправедливості в суспільстві. Наприклад, підвищення тарифів на комунальні послуги, монопольні ціни чи низька якість обслуговування часто стають причиною масових протестів або інших форм соціального невдоволення.

Складність цих конфліктів полягає в тому, що їх учасники, як правило, переслідують раціональні цілі, які на їхнє бачення є обґрунтованими. Держава має на меті підтримувати економічний баланс і забезпечувати соціальний захист, корпорації прагнуть до економічного зростання, а споживачі шукають вигідних умов та якісних послуг. Утім, віднайти компроміс між цими сторонами досить часто виявляється непростим завданням[1].

Важливим складником розвитку економіки є оцінка, аналіз, дослідження причин виникнення соціальних конфліктів, вивчення їх природи, зв'язку з іншими галузями (політичний складник, природня, екологічна тощо…). Природа економіки породжує конфлікт інтересів у тих, хто пропонує і тих, хто споживає. Ринкову економіку побудовано на тому, що хтось зацікавлений у тому щоб заробити, а інші хочуть дешевше придбати. При цьому соціальний конфлікт — явище дещо ширше, оскільки він має першопричини, що по-різному класифікується з погляду фінансів та економіки. Соціальні конфлікти у сфері економіки і фінансів можуть виникати з таких причин:

Несправедливий розподіл ресурсів. Фінансові вигоди часто зосереджуються у володінні обмеженого кола осіб або компаній, що стає причиною невдоволення значної частини суспільства. Дисбаланс у доступі до благ стає каталізатором конфліктів, таких як масові протести чи бойкоти.

Інституційні бар'єри. Недосконалість законодавчої бази, бюрократичні перепони чи корупція можуть провокувати конфлікти між підприємцями та державними структурами, а також знижувати довіру до фінансових систем.

Конкуренція за ресурси. Обмеженість природних і фінансових ресурсів загострює боротьбу між регіонами, компаніями чи навіть державами. Така конкуренція часто набуває форми відкритих конфліктів чи економічного тиску.

Зміна глобальних умов, економічні кризи, санкції, кліматичні виклики або пандемії створюють нові виклики для стабільності. Нездатність адаптуватися до таких змін провокує конфлікти між державами, бізнесом та суспільством.

---

[1] Пуригіна О. Г. Міжнародні економічні конфлікти: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 280 с.

Головною проблемою в економічній теорії є вирішення протиріччя між бажаннями індивідів задовольнити свої безмежні потреби і обмеженістю економічних ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні. Іншими словами економіка — це наука про вибір в умовах обмеженості ресурсів. Яскравим прикладом конфліктності в економіці є крива виробничих можливостей[1].

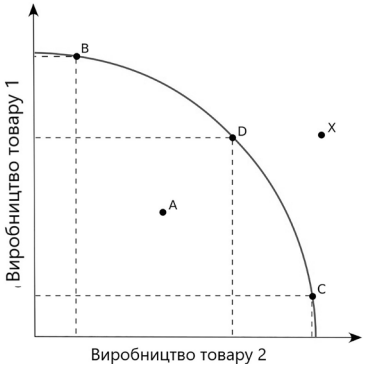


Рис. 3.2.1 Крива виробничих можливостей

Крива виробничих можливостей віддзеркалює сукупність різних варіантів комбінацій виробництва двох товарів при повному використанні наявних ресурсів. Обмеженість ресурсів визначає необхідність вибору способу використання цих ресурсів для задоволення потреб і вимагає ухвалення рішення щодо вибору способу їх використання як на індивідуальному рівні, так і на рівні державної політики.

Конфліктність кривої виробничих можливостей характеризується такими складниками:

Обмеженість ресурсів. Економіка не може одночасно виробляти необмежену кількість обох благ через дефіцит ресурсів (праці, капіталу, природних ресурсів). Будь-яке рішення про збільшення виробництва одного блага потребує скорочення виробництва іншого (закон альтернативних витрат). Таким чином, виникає потреба у виборі: які саме товари чи послуги мають отримати пріоритет, а які — залишаються поза межами можливостей. Ця дилема віддзеркалює фундаментальний конфлікт між потребами та обмеженнями.

[1] Дейнека К. А., Шевчук О. А. Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2020. №4.

Протиріччя між цілями. Виробництво різних благ може відбивати різні суспільні потреби: наприклад, споживчі товари задовольняють миттєві потреби населення, такі як їжа, одяг, житло тощо. Їх виробництво забезпечує базовий рівень життя. Інвестиційні товари (засоби виробництва, обладнання) є важливими для довгострокового економічного зростання, оскільки вони створюють основу для підвищення продуктивності в майбутньому. Ця суперечність полягає у виборі: чи варто жертвувати поточними благами заради нагромадження капіталу, що забезпечить економічне зростання, чи, навпаки, зосередитися на задоволенні поточних потреб.

Конфлікт між соціальними групами. Крива виробничих можливостей віддзеркалює не лише технічний вибір, але й соціальні суперечності. Різні групи населення мають свої інтереси щодо того, на які потреби слід спрямовувати ресурси: малозабезпечені верстви можуть наполягати на збільшенні виробництва споживчих товарів, таких як продукти харчування, медицина чи освіта, а бізнес-середовище та уряд, навпаки, можуть уважати за доцільне вкладати ресурси в інфраструктурні чи технологічні проєкти, що обіцяють вищу віддачу в майбутньому. Ці розбіжності можуть провокувати напругу та конфлікти в суспільстві, особливо в умовах економічної кризи, коли відчувається брак фінансів та інших ресурсів.

Вплив зовнішніх чинників. Конфліктність посилюється в умовах, коли зовнішні обставини змінюють доступність ресурсів або пріоритети їх використання. Наприклад: під час військових дій країна може бути змушена перенаправити ресурси з виробництва цивільних товарів на озброєння та військову техніку, що викликає дефіцит звичайних споживчих благ. Екологічні катастрофи можуть зменшити доступ до природних ресурсів, змушуючи обирати між нагальними відновлювальними роботами та інвестиціями у розвиток[1].

З вищевикладеного випливає припущення, що економіка, навіть будучи рушієм прогресу, неминуче створює підґрунтя для соціальних конфліктів. У цьому контексті важливу роль відіграє економічна політика, спрямована на зменшення нерівності та запобігання конфліктів шляхом забезпечення прозорості, налагодження діалогу й ефективного управління ресурсами.

Досліджуючи економічну природу соціального конфлікту з погляду розширеного кола суб'єктів, надавачів публічних послуг, ринкового ме-

[1] Основи економічної теорії. Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.

ханізму, державного регулювання економікою, фінансами, бюджетом, під економічним конфліктом розуміється протиборство суб'єктів соціально-економічних відносин з приводу дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого потрібно використовувати економічні, соціальні або політичні способи. Особливістю масштабних економічних конфліктів є їх вплив на значну частину суспільства. Наприклад, страйк авіадиспетчерів стосуватиметься не лише авіаційних компаній, а й інтересій тисяч пасажирів, тоді як страйк медичних працівників ставить під загрозу здоров'я значної кількості пацієнтів. У зв'язку з цим інституціоналізація трудових конфліктів, зокрема запровадження обмежень на проведення певних видів страйків, відіграє важливу роль у підтриманні суспільної стабільності.

Аналізуючи структуру економічного конфлікту, особливої уваги варто надавати його предмету та об'єкту. В економічному конфлікті, як і в будь-якому іншому, предмет — це об'єктивно наявна або подана проблема, заради якої сторони, що конфліктують, вступають в суперечки. У реальному житті це може бути проблема співвідношення державної «присутності» в економічній сфері та вільної конкуренції; проблема обмеженості економічних ресурсів, їх нестачі для всіх учасників економічних відносин; проблема недосконалості ринкового механізму в його самоорганізації тощо. Об'єктом економічного конфлікту можуть стати ринки збуту, споживачі, фінанси, заробітна платня, тобто все, що має відношення до ринку.

Як приклад соціальних конфліктів у фінансовій сфері можна навести суперечності, пов'язані із забезпеченням фінансовими ресурсами місцевих бюджетів, зокрема фінансування делегованих державою повноважень. Такого роду конфлікт підсилюється ще й тим, що такі повноваження найбільше переплітаються із соціальними послугами, серед яких соціальний захист, надання різних видів допомоги, освіта, медицина та культура. Держава, декларуючи один підхід, водночас закладає в бюджеті недостатній обсяг видатків на соціальну сферу. Тривалий час конфліктність прослідковувалася й у механізмі міжбюджетного вирівнювання, оскільки погалузевий принцип розрахунку видатків покривав лише 60% фактичних потреб.

Починаючи з 2015 року, з моменту об'єднання територіальних громад, держава «переглянула» принципи та підходи до формування місцевих бюджетів, передавши частину повноважень на рівень громад. Однак разом із цими повноваженнями мали б передаватися й відповідні фінансові ресурси. На практиці ж позиція держави виявилася іншою: громадам

було передано частину податкових надходжень, запроваджено податок на нерухомість, надано право визначати відсоткові ставки місцевих податків і зборів, а також виділено частку акцизного податку на пальне та алкоголь. Водночас, громади отримали зобов'язання забезпечувати всі необхідні соціальні послуги на належному рівні, щоб задовольнити потреби населення. У цій ситуації чітко простежується внутрішньодержавний конфлікт між центральною владою та місцевим самоврядуванням, що має і публічний характер. Проте його першопричиною є прихована соціальність, оскільки недостатнє фінансове забезпечення напрямку впливає на рівень задоволеності населення, що може спричинити дальшу соціальну напругу.

Особливий інтерес становить діяльність громадських організацій, спілок та об'єднань, що відіграють важливу роль у налагодженні комунікації між різними державними інституціями, сприяючи ефективному діалогу між владою і бізнесом, владою і суспільством, а також між представниками бізнесу та громадянами. Саме вони акцентують увагу на найбільш актуальні, гострі та невідкладні питання, що вимагають ретельного аналізу та оперативного вирішення. Це особливо помітно в періоди фінансових криз, коли нестабільність економіки загрожує соціальному добробуту, під час інших непередбачуваних ситуацій, що створюють серйозні виклики для держави та суспільства, а також в умовах війни, коли від ухвалених рішень залежить безпека громадян, територіальна цілісність країни та майбутнє нації. У таких складних обставинах ці питання стають визначальними для політичного, економічного та соціального порядку денного, вимагаючи максимальної уваги, виваженості та негайних дій.

Яскравим прикладом такого конфлікту є вилучення наприкінці 2023 року з бюджетів органів місцевого самоврядування податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового та начальницького складу (ПДФО). Наслідком цього були фінансові втрати місцевих бюджетів, у розмірі понад 120 млрд. гривень, що спричинило брак достатнього фінансового ресурсу для забезпечення їх першочергових видатків. Звичайно, це мало соціальні наслідки, оскільки місцеві громади в умовах режиму воєнного стану несуть основний тягар забезпечення безперебійної роботи соціальної інфраструктури — утримання шкіл, лікарень, соціальних закладів і закладів культури, надання підтримки і допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), матеріально-технічної підтримки та забезпечення потреб військових частин,

допомоги військовикам, які повернулися з війни, соціальної підтримки сім'ям загиблих захисників.

Саме тому на противагу цьому з боку держави мали б впроваджуватися компенсаторні механізми врегулювання цього конфлікту. Як варіант — надання додаткової дотації для компенсації зменшення ресурсів загального фонду бюджетів сільським, селищним, міським громадам; розроблення порядку регулювання відрахувань вилученого ПДФО між різними рівнями бюджетів з конкретним цільовим закріпленням використання таких коштів тощо[1].

В умовах воєнного стану в Україні держава цілеспрямовано обмежує напрямки бюджетних видатків, що є виправданим кроком для акумулювання фінансових ресурсів та їх спрямування на забезпечення обороноздатності країни. Водночас, вищеназвані дії з вилучення податків з місцевих бюджетів без належної компенсації негативно позначаються на фінансовій забезпеченості територіальних громад і є причиною соціальних конфліктів, що послаблює стійкість економічного складника розвитку регіону.

Для вирішення соціальних конфліктів застосовуються різні комунікативні технології, які включають методи, інструменти та стратегії, що забезпечують обмін інформацією, досягнення взаєморозуміння та спільних рішень. У контексті врегулювання соціальних конфліктів це означає використання медіації, фасилітації, онлайн-платформ для переговорів, соціальних мереж та інших інноваційних підходів.

У бюджетній сфері одним із ефективних інструментів комунікації є бюджетні слухання. Вони надають можливість винести на публічне обговорення проєкт бюджету чи інші нормативні акти, запропоновані до затвердження, а також вислухати думки громадськості, активістів і представників громадських організацій. Такий підхід дозволяє врахувати їхні пропозиції та запобігти можливих конфліктів у майбутньому. Наприклад, при розподілі бюджетних коштів на сферу соціальної політики через обмеженість ресурсів видатки на соціальні послуги або матеріальну допомогу громадянам можуть не покривати їх фактичну потребу повним обсягом. Це створює конфліктну ситуацію між громадянами як отримувачами послуг й органами влади, відповідальними за формування бюджету.

[1] Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Зміни у розподілі доходів від ПДФО як виклик для системи фінансового вирівнювання місцевих бюджетів в умовах війни. *Регіональна економіка.* 2023. №3 (109). С. 110-120.

Механізмом врегулювання цього конфлікту може бути домовленість чи узгодження позицій, за яких вишукуватимуться додаткові джерела фінансування з бюджету для максимального задоволення споживачів відповідними послугами.

Щоб наочно проілюструвати методи розв'язання проблемних ситуацій, розглянемо основні типи комунікативних технологій, що застосовуються для врегулювання соціальних конфліктів у сфері економіки та фінансів. Для цього проаналізуємо приклади ситуацій, що виникають у взаємодії різних суб'єктів економіко-соціальних процесів[1].

Соціальні конфлікти у сфері економіки

І. Переговори на рівні працівників і роботодавців (колективні переговори)

Приклад конфлікту. Трудовий конфлікт на великому підприємстві через затримку виплати заробітної плати. Такі конфлікти можуть призводити до дестабілізації на підприємстві, зниження продуктивності праці, а також негативно впливати на імідж компанії.

Причини конфлікту: фінансова нестабільність підприємства (непрогнозовані економічні зміни, зниження обсягів замовлень, втрата ринків збуту або високий рівень боргів); недостатнє планування витрат (нездатність ефективно планувати витрати, недостатнє управління грошовими потоками чи нераціональне використання фінансових ресурсів); зниження доходів через кризу (економічна криза, падіння попиту на продукцію або послуги можуть спричинити зменшення доходів компанії); недостатність фінансової дисципліни (може призвести до несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань перед працівниками); проблеми з кадровим менеджментом (непрофесійне управління людськими ресурсами, невчасна комунікація щодо виплат зарплат, недостатня інформованість працівників щодо фінансового стану компанії можуть посилити невдоволення працівників).

Наслідки конфлікту можуть проявлятися в таких аспектах:

1. Зниження продуктивності праці.
2. Погіршення соціально-психологічного клімату.

[1] Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т; Уклад. В. М. Нагаєв. Харків: КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

3. Погіршення іміджу підприємства. Компанія втрачає репутацію на ринку як надійний роботодавець, що може негативно позначитися на залученні нових клієнтів і співробітників.

4. Втрата кваліфікованих кадрів.

5. Юридичні наслідки (трудовий конфлікт через невиплату зарплат може стати підставою для звернення працівників до трудових інспекцій, що загрожує підприємству штрафами або судовими позовами).

Комунікативні технології для вирішення конфлікту

Активна внутрішня комунікація	Вчасне інформування працівників про фінансовий стан підприємства, прогнози щодо виплат заробітної плати та можливі сценарії розвитку подій
Залучення профспілок	Партнерство з профспілками для організації консультацій з працівниками, налагодження двостороннього діалогу та розроблення спільного плану дій для вирішення конфлікту
Проведення зборів і нарад	Регулярне проведення відкритих зборів або нарад, де працівники можуть висловити своє занепокоєння, а менеджмент підприємства зможе прозвітувати про виконання фінансових зобов'язань
Запровадження антикризових комунікацій	Створення спеціальної комунікаційної платформи, що буде використовуватися для обміну інформацією про хід фінансових процесів, виплати зарплат та вжиття заходів для запобігання подібних конфліктів у майбутньому
Формування комісії з вирішення конфліктів	Створення робочої групи або комісії, до якої входитимуть представники компанії та працівники для обговорення конкретних проблем і пошуку шляхів їх вирішення
Залучення зовнішніх консультантів	Залучення незалежних експертів або фінансових консультантів для аналізу ситуації, розроблення стратегії з управління фінансами та надання рекомендацій для стабілізації фінансового стану
Розроблення компенсаційних програм	Створення програм компенсації для працівників, які постраждали від затримки виплати зарплати, уключаючи виплати за невчасно отриману заробітну плату або часткову компенсацію витрат

Таким чином, для вирішення трудового конфлікту через затримку виплати заробітної плати потрібно забезпечити прозорість фінансових процесів, активізувати комунікацію між працівниками та керівництвом, а також ужити конкретних заходів для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

ІІ. Застосування медіатехнологій у разі суперечок між бізнесом і місцевими громадами

Приклад: Конфлікт через будівництво заводу, що може вплинути на екологію регіону. Окрім економічного ефекту, подібні проєкти мають істотний вплив на навколишнє середовище, що може призвести до соціальних конфліктів, спричинених занепокоєнням щодо забруднення, втрати природних ресурсів, а також здоров'я населення.

Причинами конфлікту є:

Екологічні ризики (забруднення повітря, води, ґрунтів, що негативно вплине на місцеві екосистеми, флору і фауну); зміна ландшафту (ймовірне знищення природніх об'єктів, зокрема лісових масивів, річкових заплав); погіршення здоров'я населення (негативний вплив на повітря, забруднення можуть підвищити ризики захворювань серед місцевих жителів); економічні наслідки (незбалансований економічний розвиток, коли плановані прибутки від заводу можуть не компенсувати втрати від екологічних збитків); недостатність інформації (відсутність прозорої інформації про вплив заводу на довкілля, що викликає недовіру з боку місцевих жителів та екологічних організацій).

Наслідки конфлікту:

1. Зростання соціальної напруги.

2. Зниження довіри до влади (неврахування інтересів громади під час реалізації проєкту).

3. Галузеві судові позови: (унаслідок порушення екологічного законодавства).

4. Порушення екологічного балансу: можливі тривалі наслідки для екосистеми

Комунікативні технології для вирішення конфлікту

Відкритий діалог	Запровадження відкритого діалогу між усіма зацікавленими сторонами — представниками влади, місцевими жителями, екологічними активістами та представниками підприємства

Проведення екологічних експертиз	Організація незалежної екологічної експертизи, що об'єктивно оцінить вплив заводу на навколишнє середовище та здоров'я населення
Інформування громадськості	Забезпечення прозорості щодо всіх аспектів будівництва заводу, відкриття доступу до екологічних звітів, планів і ризиків
Формування робочих груп	Створення робочих груп із залученням місцевих жителів, екологічних активістів, представників влади для спільного розгляду можливих сценаріїв розвитку проєкту
Проведення громадських слухань	Організація відкритих громадських слухань, на яких всі зацікавлені сторони зможуть висловити свої позиції, побоювання, а також надати свої пропозиції щодо мінімізації негативного впливу
Залучення екологічних консультантів	Залучення незалежних екологічних консультантів для надання рекомендацій із урахуванням екологічних аспектів при реалізації проєкту
Створення механізмів компенсації	Розроблення механізмів компенсації для місцевого населення за можливі екологічні збитки: створення фондів для підтримки постраждалих, проведення озеленення територій тощо
Створення платформ для зворотного зв'язку	Запровадження постійних платформ, де місцеві жителі можуть висловлювати свої занепокоєння, задавати питання та отримувати відповіді щодо ходу будівництва

Саме тому, для ефективного вирішення конфлікту через будівництво заводу потрібно забезпечити прозору комунікацію між усіма сторонами, урахування екологічних та соціальних наслідків, а також налагодження діалогу, що дозволить віднайти баланс між економічним розвитком і збереженням екології регіону.

III. Інформаційні кампанії з метою зниження соціальної напруги

Приклад: Конфлікт у регіоні через підвищення тарифів на комунальні послуги. Підвищення тарифів на комунальні послуги може бути потрібним для підтримки інфраструктури, однак це може викликати соціальний протест. Важливо зрозуміти, що подібні конфлікти потребують не лише економічного обґрунтування, а й ефективної комунікації з населенням для пошуку компромісу.

Причини конфлікту:

економічне навантаження (зростання тарифів на комунальні послуги збільшує витрати домогосподарств, що може призвести до зниження життєвого рівня й економічної нестабільності для багатьох сімей);

невідповідність доходів і тарифів (заробітна плата або пенсії не завжди ростуть відповідно з підвищенням тарифів, що створює значний фінансовий тягар для населення);

незадовільна якість комунальних послуг;

брак прозорості (недостатня інформація щодо обґрунтованості підвищення тарифів та використання отриманих коштів призводить до невдоволення з боку громадян, породжує недовіру до влади);

відсутність розроблення альтернативних шляхів фінансування або програм компенсації витрат для соціально вразливих груп призводить до гострого протесту.

Наслідки конфлікту:

1. Соціальна напруга.

2. Погіршення довіри до влади.

3. Економічні втрати: несвоєчасна оплата за компослуги погіршить фінансове становище комунальних підприємств.

4. Зниження якості та рівня життя населення.

Комунікативні технології для вирішення конфлікту

Інформування населення	Проведення відкритої інформаційної кампанії для обґрунтування підвищення тарифів, пояснення причин, роз'яснення використання коштів, отриманих від сплати за послуги
Проведення громадських обговорень	Організація публічних слухань або громадських обговорень, на яких населення матиме можливість висловити свої зауваження та пропозиції щодо тарифної політики
Залучення експертів	Залучення незалежних економічних експертів для надання об'єктивного аналізу щодо потреби підвищення тарифів, а також оцінювання альтернативних рішень
Проведення компенсаційних програм	Запровадження програм компенсації для соціально вразливих груп, надання пільг або субсидій, що допоможуть пом'якшити негативний вплив на сімейний бюджет
Створення комісій	Формування комісій із залученням представників місцевого самоврядування, громадських активістів, експертів для спільного обговорення тарифної політики і віднаходження оптимальних рішень

Формування зворотного зв'язку	Запровадження каналів для постійного зворотного зв'язку між місцевою владою та громадянами, що дозволить отримувати оперативну інформацію про задоволеність населення та враховувати їхні побажання
Проведення антикризових заходів	Запровадження антикризових заходів, таких як виплата допомоги або компенсацій у періоди найбільшого економічного навантаження

Вирішення цього конфлікту потребує забезпечення прозорості в ухваленні рішень, активного залучення громадян до діалогу та врахування їхніх інтересів. Комплексний підхід дозволить віднайти баланс між економічними потребами комунальних служб і соціальними інтересами населення.

IV. Використання соціальних технологій у вирішенні трудових спорів:

Приклад конфлікту: Масове звільнення працівників унаслідок реструктуризації компанії. Реструктуризація компанії — це потрібний процес для підвищення ефективності бізнесу, поліпшення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку. Важливо правильно організувати процес комунікації з працівниками для мінімізації негативних впливів і збереження соціальної стабільності.

Причини конфлікту (звільнення працівників):

Економічні обставини (потреба скорочення витрат на оплату праці для підвищення фінансової ефективності компанії); зміна бізнес-стратегії компанії, що потребує скорочення певних підрозділів або функціональних груп; оптимізація процесів (оптимізація робочих процесів і підвищення продуктивності праці); автоматизація та цифровізація (впровадження нових технологій може зменшити потребу в робочій силі для виконання рутинних завдань); злиття або поглинання (при злитті двох компаній часто відбувається дублювання функцій, що може призводити до потреби скорочення частини персоналу).

Наслідки конфлікту (звільнення працівників):

1. Економічні втрати: для компанії це означає зниження продуктивності та затримки у виконанні завдань, оскільки на освоєння нових працівників потрібен певний час.

2. Соціальна напруга: масове звільнення працівників викликає тривогу серед колективу, що може спричинити зниження мотивації, зростання внутрішніх конфліктів і погіршення морального духу працівників.

3. Погіршення репутації: негативний інформаційний резонанс через масове звільнення може погіршити репутацію компанії як роботодавця на ринку праці.

4. Зниження купівельної спроможності: втрата робочих місць може спричинити зниження доходів працівників, що, своєю чергою, негативно вплине на внутрішній ринок і зменшення купівельної спроможності населення.

5. Потенційна втрата професійних кадрів: кращі фахівці можуть шукати нові робочі місця, що призведе до втрати цінних кадрів.

Комунікативні технології для вирішення конфлікту

Прозорий інформаційний процес	Запровадження прозорої комунікації, яка включає відкритий діалог з працівниками щодо причин реструктуризації, планів змін й очікуваних наслідків
Організація консультацій	Проведення консультацій з профспілками або представниками колективу для обговорення всіх аспектів реструктуризації і залучення їх до процесу ухвалення рішень
Проведення мотиваційних зустрічей	Організація зустрічей з працівниками для підвищення мотивації, підтримки і зменшення стресу перед масовим звільненням
Індивідуальні консультації	Запровадження індивідуальних консультацій для працівників, які потрапляють під скорочення, для допомоги в пошуку нового місця праці або підвищення кваліфікації
Формування соціальних пакетів	Розроблення соціальних пакетів, що включають виплати вихідної допомоги, навчальні курси, перекваліфікацію та психологічну підтримку для звільнених працівників
Проведення професійної орієнтації	Запровадження програм професійної орієнтації й підготовки до пошуку нових робочих місць для працівників, які залишають компанію
Запровадження підтримувальних мереж	Створення мереж для працевлаштування, де компанія може допомогти працівникам віднайти нові можливості на ринку праці
Проведення публічних слухань	Організація відкритих слухань, на яких працівники зможуть висловити свої побоювання, пропозиції щодо пом'якшення наслідків реструктуризації

Вирішення наведеного вище конфлікту вимагає забезпечення прозорості у процесах реструктуризації, активного залучення співробітників до комунікації та ухвалення рішень, а також створення програм підтримки для звільнених працівників.

V. Моделювання сценаріїв для прогнозування конфліктів

Приклад: Ризик конфлікту через приватизацію державного підприємства. Приватизація державних підприємств часто супроводжується

ризиками, пов'язаними з соціальною незгодою, економічними наслідками та юридичними спорами.

Причини ризику конфлікту:

1. Невизначеність майбутнього підприємства: працівники та місцеві громади можуть побоюватися, що після приватизації підприємство буде скорочене або закриється, що негативно вплине на робочі місця.

2. Соціальна незгода: місцеві громади можуть протестувати проти приватизації, уважаючи, що приватний власник не забезпечить достатнього соціального розвитку регіону.

3. Фінансові інтереси: приватизація може викликати суперечки між інвесторами щодо справедливості ціни продажу підприємства або розподілу майна.

4. Невизначеність в процедурах: процедури приватизації можуть бути не досить прозорими або мати прогалини в законодавстві, що спричиняє правові спори.

5. Недовіра до влади: погана комунікація з населенням може викликати підозри в прозорості приватизації і призвести до зростання недовіри до уряду.

Наслідки конфлікту:

1. Економічні втрати: негативні настрої серед працівників можуть призвести до зниження продуктивності на підприємстві, що впливає на загальну ефективність бізнесу.

2. Соціальна напруга: протести з боку працівників або місцевих громад можуть викликати соціальну напругу і зниження рівня соціальної стабільності в регіоні.

3. Зниження інвестиційної привабливості: негативна реакція місцевих мешканців може відштовхнути потенційних інвесторів, зменшуючи економічні перспективи регіону.

4. Юридичні спори: можливість виникнення судових спорів через неправомірні дії під час приватизації, що затягує процес передачі власності.

5. Погіршення іміджу уряду: недоліки в організації комунікації можуть призвести до погіршення репутації уряду як відповідального партнера в економічних реформах.

Комунікативні технології для вирішення конфлікту

Прозора комунікація	Відкритий і регулярний діалог з працівниками підприємства, місцевими громадами та зацікавленими сторонами щодо планів приватизації та майбутнього розвитку підприємства

Організація громадських слухань	Проведення публічних слухань для обговорення планів приватизації, де місцеві мешканці та працівники можуть висловити свої побоювання і пропозиції
Інформування громадян	Чітке інформування населення про етапи приватизації, терміни продажу, очікувані зміни і правові аспекти процесу
Проведення консультацій	Організація консультацій з представниками місцевих громад, профспілок та інших зацікавлених сторін для вивчення їхніх очікувань і занепокоєнь
Формування робочих груп	Створення робочих груп, що включають представників держави, підприємства, громадських організацій і бізнесу для пошуку спільного рішення
Проведення незалежного аудиту	Запровадження незалежного аудиту фінансових показників підприємства перед приватизацією для забезпечення прозорості продажу.
Проведення правових консультацій	Надання юридичних консультацій для працівників підприємства щодо їхніх прав і можливостей у процесі приватизації
Проведення соціальних опитувань	Запровадження соціальних опитувань серед працівників і громади для визначення їхніх потреб і пропозицій щодо майбутнього підприємства

Кожна із цих технологій має свою специфіку, проте їх ефективне застосування можливе лише за умови системного підходу та готовності сторін до співпраці.

Комунікативні технології у фінансах

Наведемо кілька конкретних прикладів комунікативних технологій, що використовуються для врегулювання соціальних конфліктів у фінансовій сфері, а також детальний опис їх реалізації.

І технологія. Переговори між урядом і населенням у разі зміни податкової політики

Моделюємо приклад: Запровадження нових податків. Це може стати серйозним викликом як для малого бізнесу, так і для громадян. Це пов'язано з додатковим фінансовим навантаженням, яке впливає на економічну стабільність і поведінку.

Наслідки для малого бізнесу

Зростання витрат і зниження конкурентоспроможності (нові податки збільшують собівартість товарів і послуг, що може призвести до підвищення цін для кінцевого споживача). Ризик скорочення персоналу (щоб зменшити витрати, підприємства можуть бути змушені скорочувати штат працівників, що погіршує ситуацію на ринку праці). Зростання тінізації

бізнесу (уникнення податкового тиску може спонукати підприємців переходити в «тінь», що призводить до втрат для бюджету держави). Обмеження розвитку бізнесу (нові податки знижують доступ до фінансових ресурсів для інвестицій у розширення бізнесу чи інновації).

Наслідки для громадян

Зниження рівня доходів (підвищення податків, таких як акцизи чи податок на доходи, зменшує купівельну спроможність населення). Соціальне невдоволення, зростання нерівності (нові податки можуть непропорційно впливати на соціально незахищені верстви населення, поглиблюючи соціальну нерівність).

Способи розв'язання проблеми та мінімізації негативних наслідків

прозорість та комунікація: влада має пояснювати потребу введення нових податків, акцентуючи на довгострокових вигодах. Проведення інформаційних кампаній і громадських консультацій з метою врахування думки бізнесу та громадян. Створення робочих груп для доопрацювання проєкту закону з урахуванням пропозицій громадян;

податкові пільги для малого бізнесу;

диференціація податкових ставок;

підтримка бізнесу через субсидії та кредити: надання державних грантів або пільгових кредитів для компенсації додаткового фінансового навантаження;

цифровізація податкового адміністрування;

соціальна підтримка громадян: введення адресної допомоги для вразливих груп населення, яких найбільше торкнулися зміни нових податків. Зниження податків на базові товари, щоб компенсувати зростання витрат для споживачів.

Комунікативні технології розв'язання конфлікту:

Інформаційні кампанії (через медіа та соціальні мережі роз'яснюються мета і механізми введення нового податку). Фасилітовані дискусії (проведення круглих столів із фахівцями, які допомагають знизити рівень напруги).

Таким чином, ключовим завданням урегулювання конфлікту в цій сфері є баланс між інтересами держави, бізнесу та громадян, якого можна досягти через прозорість, діалог і використання сучасних технологій адміністрування.

ІІ Технологія. Комунікація з інвесторами під час фінансової кризи компанії

Моделюємо приклад. Зниження вартості акцій компанії. Зниження вартості акцій компанії є серйозним сигналом для фінансового ринку та викликає значне занепокоєння серед інвесторів.

Причини зниження вартості акцій

Внутрішні чинники компанії: погіршення фінансових показників — зниження прибутковості, зростання витрат або перевищення боргового навантаження; невдале управління — зміни в керівництві, скандали чи стратегічні помилки; низька ефективність операційної діяльності — недосягнення цілей чи неспроможність виконати заявлені плани.

Зовнішні чинники: економічні кризи — зниження загальної економічної активності, фінансові потрясіння або нестабільність валют; політичні ризики — регуляторні зміни, санкції чи зміни політичного курсу; зміни на ринку — поява сильних конкурентів, технологічні прориви чи зниження попиту на продукцію компанії.

Наслідки для інвесторів

Фінансові втрати: зменшення вартості портфеля акцій призводить до прямих збитків для інвесторів, особливо для тих, хто розраховував на швидку ліквідність активів. Утрата довіри: інвестори можуть втратити довіру до компанії, що ускладнює її дальше залучення капіталу. Песимістичні настрої серед інвесторів можуть спровокувати масовий продаж акцій, що ще більше знижує їх вартість. Психологічний тиск: невпевненість у дальшій поведінці ринку створює емоційний стрес для інвесторів, особливо для тих, хто вклав значні кошти.

Шляхи подолання хвилювання серед інвесторів

Комунікаційні стратегії. Прозорість інформації: регулярне надання інвесторам актуальної інформації про стан компанії та заходи, що вживаються для вирішення проблем. Організація зборів з акціонерами: пояснення причин падіння акцій та представлення плану дій щодо стабілізації ситуації.

Операційні заходи. Оптимізація витрат: запровадження програм скорочення витрат або реструктуризація боргів для поліпшення фінансового стану компанії. Посилення інновацій: інвестування в нові продукти або технології, що зможуть повернути інтерес інвесторів.

Залучення зовнішньої підтримки. Пошук стратегічних партнерів: укладення партнерських угод або залучення інвесторів, готових підтримати компанію у важкий період. Державна підтримка: у разі системної кризи можливе звернення до держави за фінансовою чи регуляторною допомогою.

Технології на вирівнювання ситуації. Маркетинг і PR-кампанії: просування позитивного іміджу компанії через медіа та соціальні мережі. Підтримка клієнтів: активна робота зі споживачами, щоб зберегти базу клієнтів та підвищити довіру до бренду. Кризовий менеджмент: залучення експертів для планування комунікації з інвесторами.

ІІІ технологія. Залучення громадськості до обговорення бюджетних витрат

Моделюємо приклад: Конфлікт через непрозорість розподілу коштів місцевого бюджету. Непрозорість у процесі розподілу коштів місцевого бюджету є одним із чинників, що може провокувати конфлікти між різними зацікавленими сторонами: місцевими органами влади, громадами, бізнесом та громадськими організаціями. Такий конфлікт загрожує не лише ефективному управлінню ресурсами, а й підриває довіру громадян до місцевого самоврядування.

Можливі наслідки конфлікту

Погіршення соціального клімату (нерівномірний розподіл коштів або видима перевага одних громад чи проєктів над іншими викликає зростання соціальної напруженості); утрата довіри до влади (відсутність прозорості в ухваленні рішень щодо бюджетних витрат підриває авторитет місцевої влади); економічні наслідки (зниження інвестиційної привабливості); юридичні наслідки (судові позови громадських організацій).

Шляхи вирішення конфлікту

1. Прозорість та відкритість. Публічне обговорення бюджету (проведення громадських слухань щодо планування бюджету та звітування про його виконання; публікація детальної інформації про бюджет на офіційних вебсайтах, включно з витратами на кожен проєкт.

2. Залучення громадськості. Громадські ради (створення консультативних органів із представників громади для контролю за розподілом коштів). Інструменти електронного урядування (упровадження механізму «партисипативного бюджету», коли громада бере участь у розподілі частини коштів).

3. Поліпшення управління (упровадження системи моніторингу та оцінки, створення незалежних органів, що контролюють витрати бюджету та оцінюють їх ефективність).

4. Навчання та комунікація, освітні кампанії (інформування громадян про бюджетні процеси, їхні права та механізми участі в ухваленні рішень, відкрите спілкування).

ІV технологія. Вирішення конфліктів із громадянами пенсійного віку у разі реформи пенсійної системи

Моделюємо приклад: Збільшення пенсійного віку. Підвищення рівня пенсійного віку є однією з найбільш суперечливих соціально-економічних реформ, що часто спричиняє гостру реакцію зі сторони громадян, профспілок і політичних організацій.

Причини збільшення пенсійного віку

1. Демографічні зміни. Збільшення середньої тривалості життя призводить до зростання кількості пенсіонерів у співвідношенні до працездатного населення. Це створює додаткове фінансове навантаження на пенсійні фонди.

2. Економічне навантаження. Дефіцит бюджету (в умовах зростання соціальних видатків уряди змушені реформувати пенсійну систему, щоб зменшити її навантаження на державний бюджет). Зростання боргового навантаження (уряди намагаються уникнути значних зовнішніх запозичень, що могли б покривати дефіцит пенсійних фондів).

3. Міжнародний досвід і рекомендації фінансових організацій. Інституції, такі як МВФ чи Світовий банк, часто пропонують підвищення пенсійного віку як частину реформ для економічної стабілізації.

Наслідки конфліктної ситуації

1. Соціальна напруга. Посилення конфронтації (різні групи населення, зокрема молодь і старше покоління, можуть по-різному сприймати реформу, що сприяє загостренню міжпоколінного конфлікту).

2. Політична криза. Зниження довіри до влади. Активізація опозиції (політичні опоненти часто використовують тему пенсійної реформи як інструмент для підвищення свого рейтингу).

3. Економічні наслідки. Збитки через страйки (призупинення роботи ключових секторів економіки через страйки працівників створює значні економічні втрати).

Шляхи вирішення конфлікту

1. Прозорість та діалог. Проведення громадських обговорень — залучення представників громадянського суспільства, профспілок і експертів до обговорення причин реформи, очікуваних результатів та запропонованих компенсаторних механізмів.

2. Впровадження альтернативних рішень. Диференціація пенсійного віку — запровадження гнучкого пенсійного віку залежно від характеру роботи та стажу. Поліпшення умов праці — інвестування в програми з охорони праці та підвищення кваліфікації працівників.

3. Забезпечення соціального захисту. Компенсаційні механізми – надання пільг або субсидій для працівників старшого віку, які не можуть працювати. Створення додаткових робочих місць для уникнення конкуренції на ринку праці.

4. Перегляд пенсійної системи. Створення нагромаджувальної системи, оптимізація управління Пенсійним фондом.

Висновок. З метою недопущення виникнення глобальних соціальних вибухів потрібно забезпечити прозорість та впроваджувати механізми захисту найуразливіших верств населення. Успіх реформи залежить від спроможності влади збалансувати економічні потреби з інтересами суспільства, забезпечивши при цьому довіру та соціальну справедливість.

V технологія. Урегулювання конфліктів, що зумовлені затримкою виплати депозитів банком

Моделюємо приклад: Банк припиняє виплати за депозитами через проблеми з ліквідністю, що викликає соціальну напругу.

Причини проблем із ліквідністю.

1. Неправильне управління активами та пасивами. Кредитні ризики (високий рівень неповернення кредитів послаблює фінансову стійкість банку).

2. Зовнішні чинники. Економічна криза (падіння доходів населення та бізнесу може призводити до масового вилучення депозитів). Девальвація національної валюти (різке знецінення валюти спричиняє втрату вартості активів банку, особливо в умовах валютних зобов'язань).

3. Паніка серед клієнтів. Масове зняття депозитів (недовіра клієнтів до банку чи банківської системи може викликати «ефект доміно», коли банк не встигає забезпечити достатню ліквідність для виплат).

Соціальні наслідки

1. Зростання соціальної напруги. Громадяни, позбавлені доступу до своїх заощаджень, можуть ініціювати масові акції протесту, закликаючи державу до втручання. Падіння довіри до фінансових установ.

2. Погіршення рівня життя. Люди залишаються без фінансової «подушки безпеки», що особливо критично для пенсіонерів, малозабезпечених і середнього класу. Зниження споживання (втрата заощаджень безпосередньо впливає на купівельну спроможність громадян).

Економічні наслідки

1. Банківська криза «Ефект доміно»: Проблеми одного банку можуть спричинити недовіру до інших, викликаючи масове зняття депозитів у всій банківській системі. Зменшення доступу до кредитів (нестача ліквідності у банків зменшує обсяги кредитування бізнесу, що гальмує економічний розвиток).

2. Зниження інвестиційної активності. Зменшення довіри до економіки і відтік капіталу (Інвестори уникають фінансової системи, що здається їм нестабільною, країна стає менш привабливою для міжнародних інвесторів).

3. Інфляційний тиск. У разі втручання центрального банку може збільшитися пропозиція грошей, що спричинить зростання інфляції.

Шляхи вирішення кризи та зменшення соціальної напруги

1. Оперативні заходи. Відновлення ліквідності банку (надання фінансової підтримки з боку центрального банку або уряду для стабілізації ситуації). Тимчасове замороження депозитів (запровадження контрольованих обмежень на зняття коштів із гарантіями дальшого повернення).

2. Державне втручання. Гарантії повернення депозитів (розширення програми страхування вкладів для захисту дрібних вкладників). Націоналізація банку (уряд може тимчасово взяти під контроль проблемний банк для стабілізації його роботи).

3. Підтримка довіри громадян. Прозорість інформації (регулярне інформування громадян про ситуацію та вжиті заходи). Залучення громадськості (проведення зустрічей із вкладниками та громадськими організаціями для пояснення дій влади).

4. Довгострокові реформи. Посилення регулювання: запровадження суворішого контролю за діяльністю банків, зокрема щодо управління ризиками. Диверсифікація економіки (зниження залежності банківської системи від зовнішніх чинників через розвиток внутрішніх ринків і альтернативних джерел фінансування).

Припинення виплат за депозитами через проблеми з ліквідністю є не лише фінансовою кризою, але й соціальним викликом. Ефективне управління такою ситуацією потребує злагоджених дій держави, банківського регулятора та самого банку для мінімізації негативних наслідків і відновлення довіри громадян. Прозорість, оперативність та соціально відповідальна політика — це ключ до подолання кризи та запобігання майбутніх подібних проблем.

Наведені приклади засвідчують, що для успішного врегулювання соціальних конфліктів в економічній та фінансовій сферах потрібний комплексний підхід. Він має ґрунтуватися на прозорості фінансових процесів, зміцненні довіри між усіма учасниками економічних відносин, а також на активному залученні зацікавлених сторін до обговорення й ухвалення рішень. Лише за умови відкритого діалогу, дотримання принципів соціальної відповідальності та врахування інтересів усіх сторін можна досягти стабільності та довгострокового балансу в економічній системі.

3.3. Комунікативні технології врегулювання соціальнихконфліктів у соціальній сфері

Протистояння супроводжує людство впродовж усього його існування та віддзеркалене в історичних творах різних епох і народів. Перші спроби

осмислення цього явища з філософської погляду з'явилися ще в давнину – про це свідчать численні трактати й наукові роздуми. Цілком обґрунтовано можна вважати конфлікт однією з найпоширеніших форм соціальної взаємодії в історії людства.

Кожен реальний конфлікт тісно пов'язаний із конкретним часом, місцем та соціальним контекстом, і водночас є особливою формою взаємодії між людьми, спрямованою на подолання суперечностей. Зміна цінностей, еволюція способів спілкування та трансформація свідомості під впливом нових викликів змушують переосмислити значення й функції конфлікту як, здавалося б, сталої суспільної категорії.

У наш час дедалі більше з'являється спроб по-новому переосмислити та окреслити актуальне значення конфлікту як суспільного явища. Зростання наукової уваги до цієї теми зумовлене складною, багатогранною природою конфлікту та його суттєвим впливом на розвиток соціальних процесів.

Специфіка вітчизняної конфліктної реальності, напрямки суспільного та державного розвитку, новизна і складність завдань, що стоять перед сучасним суспільством, вимагають ґрунтовного системного аналізу природи соціального конфлікту.

Варто зазначити, що єдності в підходах до тлумачення термінів і понять конфліктології наразі не існує. Проте незалежно від конкретного контексту, загальноприйнятим є розуміння конфлікту як зіткнення двох чи більше сторін, кожна з яких прагне захистити або реалізувати власні інтереси в умовах протидії. Це протистояння зазвичай має відкритий характер і передбачає, що одна сторона досягає своїх цілей шляхом свідомого обмеження інтересів іншої.

У контексті реформування системи державного управління питання конфліктної взаємодії набуває особливої актуальності. Це потребує глибокого теоретичного аналізу та розв'язання низки важливих проблем, оскільки конфлікти дедалі більше охоплюють різноманітні соціально-політичні групи та суб'єкти суспільного життя.

Вирішення соціальних конфліктів є непростим завданням, а тому потребує ґрунтовного наукового дослідження. Нас передусім цікавить питання використання комунікативних технологій для врегулювання соціальних конфліктів у соціальній сфері . Його досліджували у своїх працях такі науковці як: С. Артемов, П. Балтаджи, Г. Бевз, О. Гафонова, Н. Гринчук, А. Гусєв, В. Давидов, Л. Даниленко, Л. Долинська, І. Єфремов, О. Івачевська, Ю. Калюжна, І. Корчак, І. Лопушинський, О. Лук'яненко,

Н. Малєєва, Л. Матяш-Заяц, І. Петренко, О. Сеник, І. Слюсарев, Р. Стаднійчук, О. Суханова, О. Цукур, Р. Янковой та інші.

Оволодіння знаннями та вміннями щодо ефективних методів попередження конфліктів і усунення чинників, що їх провокують, набуває особливої актуальності на всіх рівнях взаємодії[1]. Глибокі зміни в усіх сферах суспільного життя спричинили кризу звичних норм, цінностей і моральних орієнтирів, що, своєю чергою, призвело до загальної дезорієнтації людини в умовах нестабільного світу.

Соціальний конфлікт, як типове явище суспільного розвитку, відбиває широкий діапазон суперечностей, властивих реальному життю. У центрі кожного соціального протистояння лежить об'єктивна розбіжність інтересів між сторонами, що перебувають у конфронтації.

Зазвичай ідеться про суперечності, що виникають між окремими особами або різними соціальними групами. У цьому контексті конфлікт виступає як етап у розвитку соціального протиріччя, що виникає в момент його загострення, коли вирішення ситуації не досягається мирним шляхом.

Водночас соціальний конфлікт — це не просто протиріччя. Це специфічний тип взаємодії, що полягає в зіткненні інтересів суб'єктів (класів, національних, етнічних, релігійних груп тощо). Соціальний конфлікт часто виникає через конкуренцію за доступ або контроль над ресурсами чи можливостями[2].

У контексті нових реалій визначення ролі та місця конфлікту в системі соціальних відносин можливо через характеристику його функцій. Неоднозначність оцінок ролі конфлікту дає підстави говорити про різнопланові та навіть протилежність позицій щодо функцій конфлікту.

У свідомості більшості людей конфлікт сприймається як щось негативне — явище, що загрожує відносинам, стабільності, інтересам і часто асоціюється з протистоянням, хаосом, безладом чи навіть війною. Водночас, варто звернути увагу на те, що наслідки конфлікту мають вплив не лише на окремі сторони, але й на суспільство загалом.

З одного боку, конфлікт здатен об'єднувати людей ідеологічно, посилювати соціальний контроль і сприяти централізації управління. З іншого, він може підтримувати різні форми рівноваги в суспільстві та стимулюва-

[1] Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

[2] Сеник О. М. Динаміка розвитку правового конфлікту. *Інформація і право*. 2013. № 1 (7). С. 121-130.

ти створення коаліцій. Якщо у сфері соціології та психології такий погляд віднаходить підтримку, то в політичній науці й дипломатії надмірний акцент на позитивних аспектах конфлікту може призводити до ідеологічних помилок, зокрема до романтизації війни чи воєнно-політичних зіткнень.

Деякі вітчизняні науковці висловлюють таку думку *«…в умовах інформаційного суспільства та процесів глобалізації все більше різнобічних сфер суспільного життя людини стають відкритими до процесу технологізації. Завдяки використанню соціальних технологій відбуваються важливі для соціуму трансформаційні дії – оптимізація розвитку соціального середовища, підвищення ефективності його функціонування, уникнення ознак розбалансованості»*[1].

Вони додають, що *«…процеси соціальної інтеграції, асиміляції і дифузії між цивілізаційними, культурними та суспільними системами невпинно підсилюються, завдяки чому відбуваються запозичення різноманітних знань, розширюються можливості для застосування інноваційних, зокрема й соціально-психологічних комунікативних технологій. Подолання кризових суспільних явищ, у тому числі й соціальних конфліктів, пов'язується насамперед з кардинальним оновленням соціальної системи, підвищенням продуктивності і якості соціального управління, розширеним застосуванням процесів самоорганізації й самоуправління особистості»*[2].

Таким чином, питання розроблення та впровадження комунікативних технологій у різні сфери людської діяльності набуває особливої актуальності. Технологізація суспільних процесів стає однією із ключових тенденцій як в Україні, так і в усьому світі.

Сучасна значущість цієї проблеми пояснюється не лише потребою в подоланні конфліктів, а й потребою впровадження інструментів, що забезпечують, наприклад, соціальний захист тих верств населення, які з об'єктивних причин не можуть адаптуватися до нових соціально-економічних умов. Крім того, ідеться і про розвиток технологій організації соціальних систем, а також про освоєння нових освітніх засобів, що дають змогу людині здобувати потрібні знання та вдосконалювати свою професійну компетентність.

---

[1] Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бевз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 144 с.

[2] Там само.

У сучасному суспільстві важливому роль у процесі вирішення конфліктів, у тому числі в соціальній сфері, відіграють такі поняття як комунікативні технології.

Комунікативна технологія — це, передусім, сукупність наукових підходів і принципів, що визначають засоби та процеси багаторазового досягнення результатів у сфері комунікації. Водночас, це також набір організаційних методів, спрямованих на досягнення цілей у процесі взаємодії між людьми. Крім того, ідеться про поєднання наукових знань і практичних умінь, що дають змогу ефективно обирати і застосовувати засоби спілкування для розв'язання завдань у таких сферах, як економіка, політика, культура, освіта, управління та інформаційна діяльність.

Інакше кажучи, комунікативна технологія — це інструмент реалізації комунікативної діяльності, що передбачає її поділ на чітко визначені, взаємопов'язані етапи та дії, обов'язкове виконання яких дозволяє досягти поставленої мети з високим рівнем результативності.

І. Петренко у своїх працях доводить: «…основними ознаками комунікативної технології передусім є такі:

зрозумілість;

дохідливість технології, її однозначне тлумачення й доступність для розуміння та користування;

гнучкість — адаптивність, здатність легко пристосовуватися, змінюватися й функціонувати залежно від різних обставин;

надійність — імовірність того, що ця технологія, зберігаючи значення встановлених параметрів, буде безвідмовно функціонувати в конкретних умовах її використання впродовж визначеного часу;

ефективність — економічність технології, розкриває співвідношення між ефектами, тобто результатами, одержаними в разі її використання, і витратами на її розроблення й упровадження;

поліваріативність — багатоваріантність технології, можливість використання розроблених на її основі модифікацій, її реалізація в різних ситуаціях (під час вирішення різноманітних завдань) і наявність умов для застосування щодо різних статево-вікових, соціальних, професійних груп;

зручність у використанні — властивість технології бути добре пристосованою, приємною в користуванні й відповідати певним вимогам для здійснення поставлених завдань;

легкість у засвоєнні — зрозумілість технології для користувачів, її простота у використанні, опанування з легкістю, без напруження, не докладаючи великих зусиль;

привабливість результату — якість технології притягати до себе, привертати увагу, інтерес, справляти позитивне враження кінцевими наслідками й досягнутим результатом;

гармонійність — злагодженість технології, її доцільність, упорядкованість і змістовність, логічність, стрункість, взаємна пов'язаність і несуперечливість її частин;

гуманістичність — підпорядкування технології потребам розвитку й самореалізації особистості, спрямованість технологічної процедури на вищу цінність людини, орієнтація на вільний вияв її почуттів і здібностей;

інноваційність — ступінь новизни технології, що визначається рівнем оновлення її елементів»[1].

Публічне управління як сфера взаємодії, у тому числі і соціальної, охоплює діяльність державних інституцій, органів влади та громадськості. Через цю взаємодію часто виникають конфлікти, що можуть бути пов'язані з розподілом ресурсів, формуванням політики чи вирішенням спірних питань.

Ураховуючи складність публічного управління, украй важливо розуміти природу конфліктів і володіти навичками їх ефективного врегулювання. Це потрібно для досягнення організаційних цілей і забезпечення стабільної роботи управлінських структур, оскільки конфлікти безпосередньо впливають на якість послуг, що надаються громадянам, та на рівень довіри до влади.

Якщо конфлікти залишаються невирішеними, це може призвести до затримок в ухваленні рішень, зниження ефективності взаємодії між установами, падіння авторитету державних органів та зростання суспільного невдоволення.

Ефективне управління конфліктами допомагає запобігти подібним негативним наслідкам. Воно сприяє більш швидкому реагуванню на проблеми, поліпшує комунікацію, зміцнює соціальний діалог і сприяє зростанню довіри громадськості до публічних інституцій.

У сучасних умовах, коли суспільство стикається з глобальними та локальними викликами – політичними, економічними, соціальними – проблема конфліктів у сфері публічного управління стає ще більш нагальною. Різноманіття інтересів, розбіжності у цінностях і баченнях розвитку суспільства створюють сприятливе середовище для виникнення нових конфліктних ситуацій.

---

[1] Петренко І. В. Комунікативні технологій врегулювання соціального конфлікту URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/5_2019/part_1/31.pdf (дата звернення: 12.02.2025). DOI https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.5-1.29

Конфлікти у публічному управлінні – це природна частина процесу ухвалення рішень. Вони віддзеркалюють розмаїття суспільних позицій, потреб і очікувань. Причинами можуть бути й різне розуміння цілей організації, нестача комунікації, ігнорування емоційних чи професійних потреб співробітників.

Для вирішення таких конфліктів застосовують різні стратегії: ведення діалогу, досягнення компромісів і консенсусу, залучення посередників, а також нормативно-правові механізми – законодавче врегулювання, адміністративну чи дисциплінарну відповідальність.

Загалом, успішне врегулювання конфліктів у публічному секторі підвищує ефективність роботи установ, поліпшує атмосферу в колективах і задоволення громадян, які користуються державними послугами. Для цього важливо своєчасно виявляти конфлікти, розуміти їх суть і застосовувати відповідні методи вирішення.

Водночас, принципи сучасного інформаційного суспільства вносять і свої корективи в таке поняття, як соціальні конфлікти. Це стосується практично всіх сфер людської діяльності, зокрема і галузі публічного управління. Такі явище, як глобалізація і цифровізація управлінських процесів неодмінно можуть призвести до виникнення соціальних конфліктів.

Соціальні конфлікти в цифровому середовищі носять комплексний, багатовимірний характер і стають своєрідним дзеркалом суспільного цифрового розвитку. Однак, оцінка ролі та наслідків таких конфліктів викликає неоднозначні трактування серед науковців і практиків. З одного боку, цифровізація суспільства створює умови для посилення соціальної взаємодії, забезпечення відкритості інформаційних потоків і розширення можливостей для громадського контролю над діями влади[1].

Цифрові платформи відкривають нові можливості для залучення громадян до суспільного життя, сприяють об'єднанню соціальних груп та формуванню горизонтальних комунікацій, що в підсумку зміцнює соціальний капітал.

Водночас, ці позитивні зрушення супроводжуються новими викликами — зокрема, посиленням цифрової нерівності, непрозорістю роботи алгоритмів, використанням маніпулятивних технологій у сфері інформації та порушенням цифрових прав людини.

[1] Стаднійчук Р., Гарафонова О., Янковой Р., Єфремов І., Артемов С. Соціальний конфлікт як індикатор цифрової трансформації суспільства в контексті публічного управління. URL: https://www.scilit.com/publications/47dd69d2d7732d9552040bca7d1a9fda.

Дослідники наголошують, що цифрові соціальні конфлікти мають подвійну природу: з одного боку, вони сприяють демократизації суспільних процесів, а з іншого – провокують розкол у суспільстві, створюють інформаційні «бульбашки» та сприяють поширенню неправдивих даних[1].

Це наголошує на актуальності створення ефективної системи моніторингу цифрових конфліктів, яка б дозволила своєчасно виявляти небезпечні тенденції та запобігати їх дальшому загостренню.

Це наголошує на актуальності створення ефективної системи моніторингу цифрових конфліктів, яка б дозволила своєчасно виявляти небезпечні тенденції та запобігати їх дальшому загостренню.

У дискусіях щодо управління соціальними конфліктами в цифровому середовищі окреме місце посідають питання етичності алгоритмічного регулювання інформаційних потоків і відповідальності платформ за модерацію контенту[2].

Водночас, існують ризики надмірного контролю, що може призвести до цифрової цензури. У той же час інші дослідники наголошують на потребі створення прозорих механізмів модерації, що ґрунтуються на дотриманні прав людини та принципів інформаційної відкритості.

Важливим складником дискусії залишається питання адаптації управлінських практик до нових умов соціально-цифрових трансформацій. Традиційні методи врегулювання конфліктів, орієнтовані на офлайн-комунікацію, часто виявляються недостатньо ефективними в цифровому середовищі. Це вимагає створення нових інструментів управління, що поєднують соціологічні, інформаційно-аналітичні й технологічні підходи до моніторингу, діагностики та прогнозування конфліктних ситуацій у цифровому просторі[3].

Л. Даниленко та **Н. Гринчук** зазначають: *«Конфлікти є основою адаптаційного механізму державно-адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, вони дають змогу ідентифікувати та відслідковувати наявні протиріччя, а з іншого – підвищити ефективність усієї системи за умови, що конфлікти підлягають умілому управлінню»[4].*

---

[1] Там само.

[2] Там само.

[3] Стаднійчук Р., Гарафонова О., Янковой Р., Єфремов І. Артемов С. Соціальний конфлікт як індикатор цифрової трансформації суспільства в контексті публічного управління. URL: https://www.scilit.com/publications/47dd69d2d7732d9552040bca7d1a9fda.

[4] Даниленко Л., Гринчук Н. Конфлікти у публічному управлінні, їх публічність та

У результаті виникає потреба в професійній підготовці фахівців зі сфери публічного управління до умов попередження та подолання конфліктів різних видів – соціальних, політичних, інституційних, економічних тощо. Особливо в умовах глобальних змін важливим постає підготовка керівників органів публічної влади до оволодіння ними IT технологій, що сприяють підвищенню ефективності та якості управління, а також усвідомлення кожним із них, що в умовах сучасних глобалізаційних викликів провідними стають виклики культурно-комунікаційного характеру, які ґрунтуються на системі цінностей, інтересів і суспільних потреб, що формуються в кожному суспільстві окремо на основі історичного досвіду та національних традицій[1].

І. Слюсарев висловлює думку, що *«…основними елементами системи публічного управління є відносини між громадянським суспільством та органами публічної влади, які діють як в інтересах суспільства, так і у своїх власних інтересах. Тому в системі публічних відносин проблема конфлікту вимагає інноваційного наукового осмислення через призму вдосконалення процесу взаємодії та розроблення технологій запобігання конфлікту чи його розв'язання»*[2].

В умовах тісної взаємодії в системі публічного управління, а також непередбачуваної реакції суспільства на дії та рішення органів влади, неможливо уникнути соціальних суперечностей та конфліктів.

Науковець додає: *«…оскільки наша держава перебуває на шляху глибоких перетворень, що зачіпають сферу соціального життя громадян, для системи публічного управління найбільш актуальними залишаються питання саме соціальних конфліктів, оскільки від них залежить ступінь напруження всередині держави та рівень розвитку громадянського суспільства. Соціальний конфлікт є цілком закономірним і логічним елементом у публічній системі, який за своїм змістом є формою поступу цивілізації. Таким чином, соціальні конфлікти відіграють важливу роль у процесі функціонування та розвитку суспільства. Проблематичні питання управління конфліктами на сучасному етапі розвитку суспіль-*

розвиток в контексті глобалізації. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8346.

[1] Там само.

[2] Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/24.pdf.

ства стали досить актуальними та охоплюють багато наукових спрямувань»[1].

Сучасні процеси трансформації в Україні супроводжуються численними конфліктами, що виникають не лише між різними гілками влади, а й охоплюють політичні партії, громадські рухи, окремих лідерів, органи місцевого самоврядування та широкі верстви населення.

Світова практика свідчить, що у створенні ефективних механізмів запобігання соціальних конфліктів беруть участь не лише представники державних і міждержавних структур, а й міжнародні та громадські організації.

Розроблення та впровадження комунікативних технологій для подолання соціальних конфліктів у різних сферах людської діяльності, зокрема в соціальній, набуває особливої актуальності.

Загострення соціальних конфліктів, пов'язаних із складним періодом в житті нашої країни, висуває на передній план ефективні засоби врегулювання таких конфліктів. Особливої уваги потребує технологізація й цифровізація соціальних систем, оскільки цей напрямок має значний потенціал для дальших наукових досліджень.

3.4. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у гуманітарній сфері

3.4.1. Особливості врегулювання конфліктів у мовній сфері

Передмова. Конфлікт ідентичностей

Проблеми в мовній сфері потребують уваги з боку Української держави, оскільки в іншому разі вони можуть перерости в конкретні загрози на рівні збереження територіальної цілісності та суверенітету. Так, нещодавно розроблений проєкт змін до Закону України «Про ратифікацію Європейської хартії регіональних мов або мов меншин» і відповідно до законів України «Про національні меншини (спільноти) України» та «Про медіа» передбачає приведення деяких термінів відповідно до оновленого офіційного перекладу зазначеного міжнародного акта. Зокрема, визначено, що термін *regional or minority languages* було некоректно перекладено українською мовою як «регіональні мови або мови меншин», оскільки це було зроблено за традиційною на той час (2003 рік) схемою — відповідно до російської семантики (принагідно зазначимо, що російська федерації підписала цю Хартію ще 2001 року, проте до цього часу так її й не ратифіку-

[1] Там само.

вала). Насправді ж іменник *minority* означає не «національну меншість», а «чисельну меншість», що пов'язано не з певними правами, а з певною мовою, носієм якої є та меншість. Саме тому положення Хартії запропоновано застосовувати щодо білоруської, болгарської, гагаузької, кримськотатарської, новогрецької, німецької, польської, румунської, словацької, угорської, чеської та івриту, які має бути належно підтримано в певних сферах суспільного життя, де вони цього потребують[1]. Водночас, на нашу думку, до цього переліку можна було б ще включити ті мови, що справді потребують захисту, — ідиш, караїмську, кримчацьку, ромську, румейську та урумську.

Як бачимо, ухилення від вирішення мовних питань упродовж 30 років формальної української незалежности (із калькуванням російськомовних форм) призвело зрештою до воєнного конфлікту, у вирішенні якого потрібно залучати як власне мовний аспект, так й аспект ідентичності.

Війна як соціально-політичне явище за своєю природою є конфліктом найвищого рівня небезпеки в площині захисту прав людини на життя й особисту недоторканність (а також на вільне переміщення в просторі, доступ до інформації тощо). Проте головною причиною виникнення війни між двома окремими державами є конфлікт протилежних світоглядів (у народному сприйнятті — зла й добра), і тому представники цих таборів становлять антитезу «свої — чужі», «наші — їхні» тощо. Й однозначно другий табір («чужі», «їхні») є ворожим, а тому всі його культурно-духовні й соціально-політичні цінності однозначно є нікчемними в українській площині.

Тобто виявляється принципова відмінність між українською та російською ідентичностями, що вступають таким чином у конфлікт, і тому мова як складник національної ідентичності також є предметом конфлікту. При цьому мовний конфлікт відбувається на двох рівнях — зовнішньому (передбачає врахування ціннісного відношення до української/російської мови) та внутрішньому (полягає в очищенні мови від іншомовних нашарувань і дотриманні мовних законів). Як приклад останнього можна навести термін радянський, який ні в кого не викликає питань — мовляв, це провідна ознака попередньої епохи. Проте з логічного виміру це зовсім не так: формальна ознака тієї держави «радянська» не відповідає дійсності, оскільки влади рад як такої не було від самого 1917 року — це було прикриття фактичної влади партії більшовиків. Тобто маємо семан-

[1] Про внесення змін до Закону України «Про ратифікацію Європейської хартії регіональних мов або мов меншин»: проєкт Закону України від 24 грудня 2024 року. *Ліга Закон.* URL: https://ips.ligazakon.net/document/JF02Q00A?an=3.

тичний конфлікт (простіше — фейк), через що суто формальним маркером тієї епохи є саме «совєтська» (аналогічно анг. *Soviet*), що ми мусимо використовувати в мовленнєвій практиці. Утім «радянський» — це ознака власне демократичного устрою, де ради вже відіграють провідну роль, зокрема й у сучасній Україні.

Отже, тогочасна Україна була *совєтською*, а сьогочасна є радянською фактично. Такою є мовна логіка, а будь-яка нелогічність створює внутрішній конфлікт у сфері мови. Натомість, зовнішній його вияв може відбутися в ситуації несприйняття вищенаведеної колізії певною владною особою (скажімо, головним редактором видання), що таким чином потрапить у конфліктне протистояння з авторами наукової праці, які використовуватимуть форму *совєтський* на позначення всього, що пов'язане із системою цінностей попереднього історичного періоду. При тому відповідно до наведеного вище аналізу воєнного протистояння ця система характеризує й сучасну російську федерацію, а отже — безпосереднього ворога України.

Конфліктною мовною ситуацією на зовнішньому рівні може бути, скажімо, й відмова господаря будинку чіпляти табличку з назвою вулиці українською мовою (чи з новою «декомунізованою» назвою) або відмова публічної особи давати інтерв'ю державною мовою. Ці випадки є неправомірними відповідно до чинних законів України та Конституції нашої держави. Хоча друга ситуація може бути колізійною через недосконале мовлення особи, яким таким чином буде порушуватися положення про свідоме знущання з державної мови. У всякому разі такого штибу конфлікти переважно не зумовлені свідомим негативним відношенням громадян України, зокрема «російськомовних», до української мови, яку прийнято ними як державну, тобто мову їхнього громадянства.

Означені вище проблемні (конфліктні) ситуації безпосередньо пов'язані з питаннями української ідентичності, які останнім часом є аж надто актуальними в Україні, що наразі потерпає в умовах агресії з боку російської держави, заснованої на імперській ідеологічній стратегії та терористичній тактиці. Ця тактика саме й передбачає атаку на українську ідентичність — щоб не дати їй зміцнитися в людей старшого й середнього покоління та знищити її разом із питомими носіями — молодим поколінням українців — і зрештою блокувати формування української політичної нації.

Принагідно зауважимо, що воєнні події, зокрема участь у Збройних силах і силах оборони добровольців, рух опору на окупованих територі-

ях, відважна діяльність волонтерів, а також медиків, пожежників і комунальників засвідчили, що в жодному разі не можна говорити про певну вікову, статеву, територіальну й навіть етнічну диференціацію населення України — переважна його більшість стала на захист рідної землі, чим довела свою належність до української громадянської/національної ідентичності. Натомість, хоча серед меншості, можливо, більше представників старшого покоління, усе одно визначальним у її виборі є або свідомий вибір ворожої позиції, або маргінальний стан особи, коли та перебуває між двома системами духовно-культурних цінностей і не може вибрати, до якої прихилитися. У такому разі маргінальна особа перебуває в стані внутрішнього конфлікту, і саме публічний службовець/посадовець може переконати її стати повноправним громадянином України.

Варто пригадати, що совєтські українці, навіть «російськомовні», перманентно виявляли певні ознаки національної ідентичності, де, крім народних традицій, мови, культури, основним було почуття гордості за звитяги Українського народу – скажімо чемпіонство на Олімпіаді. Більш наочно й кількісно це виявлялося від початку 70-х років XX сторіччя на футбольних стадіонах українських міст, коли оголошували про перемогу іншої української команди над московською, і весь стадіон влаштовував овацію. Тобто кияни, одесити, донеччани, львів'яни виявляли спільну реакцію на таку радісну подію. При цьому й на московських стадіонах ця реакція була наявна, й окрема частина вболівальників — етнічних українців — безпосередньо вітали успіхи українських команд.

Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»[1](далі — Закон України 2022 року) було підписано Президентом України в грудні 2022 року – через 10 місяців після початку терористичної навали війська російської федерації з імперською метою захоплення сусідніх земель. Певно, майже рік був потрібен, щоб громадяни України усвідомили свою приналежність до суверенної держави, тобто відчули в собі українську ідентичність, а також пересвідчилися в тому, що реальний ворог їх незалежності – це росія, яка триста років усіма силами намагалася блокувати прагнення українського народу мати власну державу.

[1] Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року №2834-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text.

У такому розумінні ознака «національна» отримує ширшу семантику ніж природна належність до українського етносу/нації. Так, політичний словник 2005 року задовго до появи політичної сили «слуг народу», що декларували пріоритет об'єднавчої стратегії державотворення — формування політичної нації, визначає термін «нація» як спільноту з єдиними політичними інтересами, громадянством, культурою, традиціями, причому «незалежно від етнічного походження»[1]. У складі цієї нації перебувають не лише українці — носії національної мови, але й російськомовні (принагідно зазначимо, що у своєму Рішенні Конституційний Суд України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 14 липня 2021 року №1-р/2021. Справа №1-179/2019(4094/19, зазначив, що *«виокремити «російськомовних громадян» України як соціально-демографічну групу неможливо»*[2], а також етнічні росіяни, молдовани, білоруси та інші, а практично це патріотичне єднання актуалізувалося під час війни — як на полі бою, так і в допомозі своїй країні в ролі волонтерів, донатарів й інших громадян, які виявляють оптимізм щодо європейського майбутнього України.

За визначенням Закону 2022 року, українська ідентичність є складником забезпечення національної безпеки[3], тобто елементи цієї ідентичності також становлять своєрідну зброю. Так, народні традиції та історія є чинником гордості за українські звершення, атрибути держави — чинником патріотизму, українське православ'я — чинником реальної гуманності суспільства (на відміну від російського, що є інструментом імперської політики держави), а національна мова — чинником єднання в політичну націю.

Формально конфлікт є можливим через фіксацію двох складників української ідентичності — національної та громадянської, які Закон уво-

---

[1] Політологічний словник / за ред. Головатого М. Ф., Антонюка О. В. Київ: МАУП, 2005. С. 523.

[2] Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 14 липня 2021 року №1-р/2021. Справа №1-179/2019(4094/19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-21#Text.

[3] Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX

дить у загальний термін «українська національна та громадянська ідентичність», що таким чином передбачає комплексність і єдність поняття. Проте якщо їх усе ж таки розділяти, то національна за логікою стосується власне етнічних українців, а громадянська — загалом громадян України, які усвідомлюють свій зв'язок з Україною, Українським народом (тобто бачать себе його частиною). Своєю чергою, термін «національна ідентичність» критично не зумовлено ознакою етнічного походження, а передбачає насамперед «усвідомлення належності до української нації як самобутньої спільноти», і вже серед атрибутів такої визначаються етнічне походження, назва Україна, географічне (територіальне) походження, а також історична пам'ять, духовно-культурні цінності та українська мова[1].

Отже, головним тут є слово усвідомлення, що й становить основу української ідентичності (байдуже національної чи громадянської), тобто свідомий вибір власної приналежності до певної політичної нації, а не просто прийняття її (за вказівкою державного лідера — царя, короля, аятоли, секретаря партії чи формального «президента» в умовах авторитарного режиму). Натомість в умовах демократичного устрою таке усвідомлення народу дозволяє державі керувати ним, а йому – приймати державну політику, зокрема й у мовній сфері. Така система й забезпечує вирішення будь-яких конфліктів, зокрема й мовних, на території цієї держави.

Науковий дискурс щодо мовних конфліктів

Мовні конфлікти різної природи досліджує соціолінгвістика як галузь мовознавства. І тому вчені розглядають відповідні питання на дисертаційному рівні, зокрема проблеми двомовності — Т. Бурда (у молодіжному середовищі)[2] та А. Велика (у вишах України)[3], функціювання мовленнєвих стратів — Н. Шовгун (український сленг)[4], на монографічному — Л. Ма-

[1] Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року №2834-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text.

[2] Бурда Т. М. Мовна поведінка особистості в умовах українсько-російського білінгвізму: молодіжне середовище Києва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філол. наук: спец. 10.02.01 — українська мова. Київ, 2002. 22 с.

[3] Велика А. Проблема українсько-російського білінгвізму у вищих навчальних закладах Півдня України: дис. … на здобуття наук. ступеня канд. філол. наук: спец. 10.02.01 — українська мова. Одеса, 2012. 188 с.

[4] Шовгун Н. О. Формування українського сленгу в мовленнєвій діяльності: дис… канд. філол. наук: 10.02.01. Київ, 2000. 176 с.

сенко (лінгвоцид українців у совєтських умовах)[1], Г. Мацюк (соціологічні дослідження в Україні)[2] і навіть на навчально-методичному — Г. Мацюк про мовну політику як засіб вирішення мовних конфліктів у державі[3].

Поряд із цими вченими є ще чимало соціолінгвістів, які досконало вивчають мовну ситуацію в Україні вже тривалий час, аналізуючи та пропонуючи засоби вирішення численних конфліктів на рівні мовного функціювання. Так, О. Бондар досліджував особливості комунікації в білінгвістичному (двомовному) середовищі[4], Н. Дзюбишина-Мельник — застосування поняття «рідна мова» в сучасній соціолінгвістиці (зокрема як маркер визначення під час опитувань і переписів населення)[5], А. Загнітко — мовний типологійний портрет як засіб аналізу мовленнєвого середовища[6], Л. Ставицька — предметний обсяг сучасних соціолінгвістичних досліджень в Україні[7], О. Ткаченко — загалом мовну ситуацію в Україні в аспекті державного статусу української мови[8].

Група вчених акцентує у своїх дослідженнях на проблемі очищення мови від іншомовних нашарувань, зокрема російськомовних кальок. Так, Б. Ажнюк розглядає її через призму єдності нації[9], І. Діяк — українського

---

[1] Масенко Л. Т. Українська мова у XX сторіччі: історія лінгвоциду. Київ: КМ Академія, 2005. 399 с.

[2] Мацюк Г. До витоків соціолінгвістики: Соціологічний напрям у мовознавстві: монографія. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 432 с.

[3] Мацюк Г. Прикладна соціолінгвістика. Питання мовної політики: навчальний посібник. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2009. 212 с.

[4] Бондар О. І. Білінгвальна комунікативність як лінгвоекологічна проблема. *Записки з українського мовознавства*: зб. наук. праць. Одеса: Астропринт, 2003. Вип. 12. Українська ментальність: діалог світів. С. 352-359.

[5] Дзюбишина-Мельник Н. Поняття «рідна мова» в контексті сучасних реалій. *Мовознавство*: доп. та повідомл. IV Міжнар. конгр. україністів / відп. ред. В. Німчук. К.: Пульсари, 2002. С. 155-158.

[6] Загнітко А. П. Мовна ситуація = мовний портрет: типологійні вияви. *Вісник Черкаського університету. Серія: Філологічні науки.* Черкаси: Вид-во ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2011. Вип. 213. С. 89-100

[7] Ставицька Л. О. Соціолінгвістичні дослідження в Інституті української мови. *Соціолінгвістичні студії.* К.: Видавничий Дім Дмитра Бураго, 2010. С. 10-17.

[8] Ткаченко О. Б. Мовна ситуація в Україні. *Державність української мови і мовний досвід світу:* мат-ли міжнар. конф. К.: ІНВіП, 2000. С. 400-405.

[9] Ажнюк Б. Мовна політика і єдність нації. *Мовознавство*: [доп. та повідомл. IV Міжнар. конгр. україністів / відп. ред. В. Німчук. К.: Пульсари, 2002. С. 202-207.

відродження[1], О. Сербенська — у площині термінографії[2], а В. Скляр — на рівні мовленнєвої поведінки[3]. Зазначимо, що питання кореляції мовної та ментальної структур в умовах України досліджувалися й набагато раніше О. Потебнею, І. Огієнком, П. Штепою, а також ученими вже совєтської наукової школи — В. Русанівським, І. Ющуком та іншими.

Так, О. Потебня зазначав, що кожен народ по-своєму сполучає мову й мислення, а тому потрібно захищати національну самобутність, дотримуючись і культури рідної мови, і вивчаючи її з раннього віку, адже будь-яка мовна асиміляція (денаціоналізація) є виявом духовної деградації[4]. П. Штепа в усіх своїх працях стверджує, що потрібно якомога швидше й подалі відмежуватися від російського культурного рудименту, що включає історичну й державну традицію, і розвивати власну традицію[5]. В. Русанівський відзначав важливість й актуальність соціолінгвістичних досліджень в українських регіонах, де мають бути зібрані комплексні дані щодо мовно-національної ситуації, які б висвітлювали історію заселення краю, особливості білінгвізму чи полілінгвізму на певній території, аналіз переписів населення в питаннях вибору національної мови тощо[6]. Ці дані дозволяють визначити стан і тенденції розвитку національної української мови та її функційного протистояння з російською для вирішення історично сформованого на території України міжмовного конфлікту.

Конфлікти в сучасній історії української мови

Перед тим як розглянути зовнішній та внутрішній рівні мовного конфлікту, маємо з'ясувати природу його об'єкта — української мови, яку в Конституції України 1996 року задекларовано як державну[7]. Це логічно, оскільки ця мова належить титульній нації українців — більшій частині населення (2/3), що дає їй право на свою національну державу й зумовлює

---

[1] Діяк І. Українське відродження чи нова русифікація. К.: Гранослов, 2000. 304 с.

[2] Сербенська О. Сучасна українська термінографія і проблеми екології мови. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2002. №453. С. 17-20.

[3] Скляр В. Асиміляція та освітній рівень, або дещо про типи мовної поведінки українців (за матеріалами перепису 2001 р.). *Урок української.* 2008. №1-2. С. 6-11.

[4] Потебня О. О. Мова. Національність. Денаціоналізація. *Українська Вільна академія наук у США.* Нью-Йорк, 1992. С. 155.

[5] Штепа П. Московство, його походження, зміст, форми й історична тяглість. Ч. 1. Торонто: Вид. С. Стасишина, 1968. 345 с.

[6] Русанівський В. Єдиний мовно-образний простір української ментальності. *Мовознавство*. 1993. №6. С. 3-13.

[7] Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. Ст. 141. URL: https://www.president.gov.ua/documents/constitution.

офіційну назву цієї держави. Поряд із Конституцією державну мову захищає й її Правопис, затверджений Кабінетом Міністрів України 22 травня 2019 року, що має юридичний статус підзаконного нормативно-правового акта. 2019 року було ухвалено й новий мовний Закон[1], що, на нашу думку, продовжив совєтську ідеологійну традицію «зближення народів» — на сьогодні у формі дотримання стратегічної суспільної неконфліктності, яка проте все одно призвела до найважчого конфлікту – війни.

У дослідженнях мовної ситуації в Україні, зокрема ретроспективних і компаративістських, одностайно відзначається її унікальний характер[2], а тому порівнювати її з якоюсь іншою не можна. Найближчою є, певно, білоруська ситуація, хоча там статус національної мови занадто вже формальний, а реально вона поступається російській у всіх сферах. Й історично саме українська мова була чинником небезпеки сепаратизму для імперії, а не якась інша з мов пригноблених народів. Складність ця зумовлена також типологійною спорідненістю української та російської мов (62 відсотки спільних слів) (і білоруської, звичайно, — 84 відсотки спільної лексики), що виявляється найбільшою мірою на рівнях морфології, синтаксису й лексики, причому саме останній зазнавав відчутного й постійного впливу з боку мови метрополії через цілеспрямовану політику «зближення» цих двох мов, що впроваджувалася за допомогою українських учених-академістів.

Принагідно зазначимо, що про непринциповість цих учених може свідчити такий факт: професор-філолог, міністр освіти совєтської України І. Білодід звався у своїх російськомовних працях як *Белодед*, що не дивно, оскільки ті праці було присвячено темі означеного вище «зближення». Така непринциповість властива саме російській культурі (освіті, науці, політиці тощо), і вже сьогодні сучасну українську спортсменку Д. Білодід вони називають саме *Белодед*. І це конфлікт не на фонетичному рівні (де набагато важчим для них був би, скажімо, відповідник до *Лепети-*

---

[1] Український правопис. Схвалено Кабінетом Міністрів України (постанова №437 від 22 травня 2019 р.). URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/%202019.pdf.

[2] Мацюк Г. До витоків соціолінгвістики: Соціологічний напрям у мовознавстві: монографія. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 432 с.; Ставицька Л. О. Соціолінгвістичні дослідження в Інституті української мови. Соціолінгвістичні студії. К.: Видавничий Дім Дмитра Бураго, 2010. С. 10-17; Ткаченко О. Б. Мовна ситуація в Україні. *Державність української мови і мовний досвід світу*: мат-ли міжнар. конф. К.: ІНВіП, 2000. С. 400-405.

хи — Лэпэтыха), а на суто політичному (ідеологійному), де російська мова — імперська, метрополійна, «загальнонаціонального спілкування», «високорозвинена» тощо — має не відчувати жодного дискомфорту (внутрішньоструктурного конфлікту). У нашому дослідженні далі ми розглянемо випадки такого конфлікту в російськомовних калькованих формах.

Найкращим прикладом свідомого утискання імперією української мови була заборона її публічного функціювання впродовж XIX сторіччя, коли лише належність західної частини українських земель до іншої імперії — більш ліберальної Австро-Угорської — врятувала нашу мову й етнос від більшої асиміляції (не кажемо «повного знищення», оскільки історія засвідчує українську невмирущість у будь-яких умовах утиску). Отже, маємо приклад силового вирішення міжмовного конфлікту російською імперією.

Натомість у совєтській державі (правонаступниці імперії) цей процес відбувався більш приховано, але не менш віроломно: у головних сферах функціювання мови — управлінській та освітній — у другій половині XX сторіччя домінувала російська мова (у вчителів якої навіть більшою була зарплатня на 15 відсотків, що було перейнято від царської політики), а вивчений українською мовою сільський учень в умовах міста швидко втрачав свій лексичний запас і ставав російськомовним, а студент перенавчався на іншу термінологію, вирішуючи таким чином свій внутрішній двомовний конфлікт. Формально та держава підтримувала українську мову у сферах художньої літератури, культури, медіа, частково кіно, і в кількісному вимірі ця підтримка була більшою ніж за часи дальшої незалежності. Проте в якісному вимірі все було в художньому сенсі вихолощеним, а в ідейному — спрямованим на декларованe партією «зближення націй», і тому тривале продовження такого курсу призвело б до повномірного утворення соціального конгломерату під назвою «совєтський народ» зі своєю системою духовно-культурних цінностей, серед яких російська мова на кінець XX сторіччя вже завоювала домінантне становище в усіх сферах суспільного життя (навіть у побутовій в умовах великого міста вона вже переважала).

Таким чином, совєтська держава за майже 70 років свого існування по суті вирішила на свою користь давній конфлікт між місцевою (аборигенною) українською мовою та загальною (метрополійною) російською, показавши свою імперську сутність. Саме тому, уже отримавши омріяну незалежність, Україна постала перед новим міжмовним конфліктом – між декларованою, але функційно послабленою, державною мовою та функ-

ційно потужною, матеріально підтримуваною ззовні російською, що вже стала рідною в двох-трьох поколіннях у великому місті, включаючи столицю Київ і навіть західні міста на кшталт Хмельницького, не кажучи про індустріальні мільйонники на сході.

Через такі виклики (загрози) українському державотворенню постала потреба підтримки державної мови, і насамперед для відновлення історичної справедливості в її функційному протистоянні з російською. Такий конфлікт можна було вирішити лише через оновлення нормативно-правової бази, положення якої було б спрямовано на підтримку української й відповідно – нівелювання російської мови в комунікаційному просторі України. Саме таким став Закон України від 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (далі — Закон 2019 року), що хронологійно замінив ще совєтський Закон 1989 року про мови, який, до слова, мав на той час свої позитивні здобутки, зокрема декларування нашої мови як формально вже державної.

Отже, Закон 2019 року, розвиваючи положення Конституції України про статус державної мови, установлює домінанту української в усіх публічних сферах (окрім релігійної), відповідно публічні особи — управлінці, депутати, освітяни, правоохоронці, військовики, медіапрацівники, представники спорту й культури, працівники торгівлі — зобов'язані використовувати її під час виконання своїх функцій[1].

У такому разі можливі конфліктні ситуації, як приклад — під час відпочинку народного депутата десь на турецькому узбережжі чи у французькому казино, де він може користуватися тією ж англійською як засобом міжнародного порозуміння, але не російською як мовою імперії, незалежність від якої й отримала держава, офіційним представником якої він є. Тобто навіть у неофіційній ситуації така особа, як народний депутат, мусить показувати належність до Української держави саме через використання державної мови. Натомість до пересічного працівника торгівлі в аналогічних обставинах (у відпустці) такі категоричні вимоги не ставляться, і вибір мови відбувається на його суб'єктивний розсуд.

У мовному Законі також ідеться про функціювання української мови й у структурному аспекті – ставляться вимоги щодо використання її відповідно до Правопису української мови[2] — з юридичним статусом спеці-

[1] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

[2] Там само.

ального підзаконного нормативно-правового акта, через що передбачено й відповідні заходи покарання за недотримання такого положення. Тобто написання з помилками, скажімо, вивіски на торговому чи офісному об'єкті має каратися відповідним штрафом.

Випадків такого покарання наразі в Україні дуже мало, й потрібно створювати спеціальну мовну поліцію та мовні інспекції для такого контролю, проте для цього варто внести зміни до чинного Закону про мову. Проте, принагідно зазначимо, що в окремих містах України, зокрема Івано-Франківську, з 28 жовтня 2024 року розпочали роботу перші мовні волонтери-інспектори в кількості понад 74 особи. Серед волонтерів — багато молоді, третина — внутрішньо переміщені особи (ВПО). Цю ініціативу спрямовано на підтримку української мови та популяризацію мовних курсів для містян. Мовні інспектори діють винятково в правовому полі і не застосовують покарання за використання російської мови. Натомість вони допомагають поширювати інформацію про мовні курси та толерантно закликають містян розмовляти українською. Водночас, перша практика діяльності мовних інспекторів в Івано-Франківську засвідчила наявність конфлікту між ними та окремими «російськомовними» внутрішньо переміщеними особами зі сходу та півдня України, які не виявляють бажання вчити державну мову і разом з тим виявляють неповагу до місцевого українського населення (у регіоні проживає 97 відсотків українців). На цьому ґрунті часом виникають сутички, зокрема в громадському транспорті.

Важливою є ще одна вимога Закону — «запобігання вульгаризації» української мови та «змішування з іншими мовами»[1], що позначає або навмисне спотворення національної мови, або хаотичне використання її у формі просторіччя, що зветься в народі «суржиком». І якщо в другому разі це відбувається в умовах спонтанного мовлення (див. вище думку О. Потебні), то в першому може бути наявний конфлікт між нормою Закону й художнім наміром режисера певного шоу, реклами, кінофільму чи вистави відтворити життєві реалії. Вирішити означений конфлікт змогли б фахові експерти, які визначили б міру такої «вульгаризації».

І зрештою, як найважливіше положення Закону 2019 року визначаємо вимогу заміни іншомовних слів і словосполучень (зокрема термінологічних) «українськими відповідниками, якщо ті рівнозначні за змістом»[2].

[1] Там само

[2] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради.* 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

Ми розуміємо цю норму таким чином: попри активні запозичення англомовної лексики (насамперед термінів у бізнесовій та цифровій сферах), ідеться про очищення української мови саме від російськомовних калькованих форм – на фонетичному, морфологічному, лексичному і фразеологічному рівнях, оскільки вони становлять головну загрозу для системи національної мови (і не лише української, а й усіх постсовєтських), порушуючи її закони.

Далі проаналізуємо такі форми, наразі ж наведемо для наочності приклад такого внутрішньомовного конфлікту. Так, словосполучення *у тому числі* є прямою російськомовною калькою (від рос. *В том числе*), позначаючи семантично виокремлення певних об'єктів або суб'єктів у реченні. Як приклад: «Установою було надіслано документи, *у тому числі* звіт, експертну довідку, рекомендацію». Тут, таким чином, виокремлено види зазначених в основній частині речення документів, тобто зміст цього вислову загалом зрозумілий. Проте калькована форма є повною мірою нелогічною, адже слово *число* є суто математичним терміном, що передбачає відповідне наповнення — 5, 74, 345 тощо. Отже, традиційна логічність української мови в такому разі порушується. Вирішенням такого конфлікту є зміна на питомий відповідник *зокрема*, що логічно й вказує на потрібну виокремленість («…документи, *зокрема* звіт, експертну довідку…»).

Можна зробити проміжний висновок, що багаторічний вплив російської мови (як мови імперії) на українську (як окрему національну мову імперської території) зумовив як функційну обмеженість використання української мови, так і численні порушення в її структурі. Ці негаразди (конфлікти) у сфері використання державної мови, зокрема й в управлінні, допомагають вирішити відповідні закони, норми яких вимагають свого суворого дотримання.

Зовнішньомовні конфлікти

Функційний вимір

За енциклопедичною визначенням, конфлікт, що безпосередньо й означає (від лат. Conflictus) «зіткнення» поглядів, духовно-культурних цінностей, становить певну суперечність між людьми, їх спільнотами, зокрема й у процесі комунікації через непорозуміння між ними чи протилежність їх інтересів[1]. Також зауважимо, що, за практикою сучасного світу, конфліктувати можуть і певні механічні елементи у складі однієї

[1] Конфлікт. Енциклопедична стаття. URL: https://esu.com.ua/article-3235.

системи, через що перед останньою виникає загроза для її роботи й існування (скажімо, конфлікт між комп'ютерними програмами, що зумовлює збій всієї системи). Аналогічно можна зазначити і про природні елементи — скажімо, конфлікт між повітряними потоками й течіями, що зумовлює утворення цунамі. Отже, це будь-яке протистояння, що призводить до негативних наслідків.

Проте в умовах певного колективу, зокрема виробничого чи управлінського, конфлікт як протистояння вже окремих поглядів на один предмет суперечки може мати й позитивні наслідки — стимулювання до віднаходження різних варіантів його вирішення, активізацію інноваційних підходів, згуртування персоналу з метою вирішення спільного завдання тощо. Натомість негативними виявами такого протистояння (за своєю сутністю — інтелектуального) виявляються ескалація, агресія, погрози, вороже ставлення, що впливає на загострення внутрішніх негативних почуттів — заздрості, нестриманості, істеричності, замкненості. Зрештою конфлікт на найвищому рівні — міжнародному — може призвести до відкритого збройного протистояння — війни, що в основі також має різний погляд на сутність одних і тих самих історичних подій, на приналежність певної території й намагання одним учасником конфлікту (агресором) блокувати досягнення іншим його міжнародних інтересів[1].

Саме тому логічно, що таке гостре протистояння є однозначно негативним явищем, оскільки свідчить про недоліки внутрішньої організації та корпоративної культури управлінської установи (організаційний конфлікт) чи зовнішньої політики держав (міжнародний політичний конфлікт).

Як приклад, російсько-українська війна від 2014 року має широкий спектр складників цього політичного конфлікту, і якщо Україна як його учасниця безпосередньо захищає свою територію, суверенітет, визначені актами міжнародної гуманітарної політики, то російська сторона виявляє ті зазначені вище негативні риси — заздрість (до досягнень опонента у XXI сторіччі), істеричність (в ідеології та пропаганді), замкненість (ізольованість від європейського демократичного простору), агресію (у формі воєнних дій, обстрілів цивільних об'єктів), погрози (терористичний характер ведення війни), вороже ставлення (вихід із міжнародних правових конвенцій і організацій) і, зрештою, блокування досягнення Україною її накреслених й оголошених міжнародних інтересів — інтеграції до ЄС та НАТО.

---

[1] Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141. URL: https://www.president.gov.ua/documents/constitution.

Виходячи з такої ситуації, коли російська сторона конфлікту виявляє винятково негативні риси, відкрито проголошуючи знищення Української держави та всієї системи її національно-духовних цінностей, логічними є відповідні заходи в зовнішній політиці нашої країни, серед яких провідний — визначення, декларування й дотримання принципу відходу від рудиментів російської/совєтської культури й мови на території України. У такому ракурсі принциповий відхід від російської мови можна сприймати як приклад вирішення конфлікту у площині українсько-російської двомовності, що існує вже понад 300 років.

Структурний вимір

О. Клєщова слушно зауважує, що процес мовної кодифікації завжди відстає від розвитку живого мовлення, оскільки мова — то живий організм, здатний до постійної зміни через запозичення актуальних іншомовних слів, упровадження неологізмів або, навпаки, поновлення архаїзмів чи діалектизмів, зміну статусу арготизмів, і при цьому правописні норми мають бути єдиними та незмінними[1]. Додамо до цього, що й порушенням законів української мови — фонетичних або морфологічних — також потрібно запобігати, а вже зафіксовані (певною мірою кодифіковані) помилкові форми — якимось чином виправляти. Скажімо, у прізвищі *Чижмарь* (відомої в Україні науковці-юристки) порушено фонетичний закон мови, за яким кінцевий приголосний — *р* має бути завжди твердий. Тобто його м'якість, передана через м'який знак, — елементарна орфографічна помилка (аналогічно — *Слюсарь, Грабарь*).

Отже, через кодифікацію таких помилкових форм у паспортах громадян маємо конфлікт між зафіксованим у Правописі української мови правилом і реєстровим документом. Обидва елементи такого протистояння мають законну основу, і тому потрібно визначити важливіший, яким є, звісно, Правопис зі статусом підзаконного нормативно-правового акта України. Тобто для вирішення цього конфлікту потрібно шукати засобів виправлення таких прізвищ у паспортах і всіх супровідних документах цієї особи. Ми не юристи, і тому покладаємо це завдання на фахівців. Проте ми — титульна нація українців — маємо конституційне право на оформлення прізвищ за законами української національної мови. Також звертаємо увагу на те, що помилкові форми на кшталт Калініченко, Сі-

[1] Клєщова О. Є. Культура мови, культура мовлення та правописні норми: лінгвістична вікторина. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Філологія»*: зб. наук. праць. 2021. №51. Т. 1. С. 54-59.

нельнік, Галіч, Запорожец, а також Новіков, Рощіна тощо цілком можуть бути об'єктом покарання за Законом 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної»[1].

Тобто такий конфлікт можна вважати об'єктивним, оскільки публічний службовець / посадовець є власне реалізатором уже наявних (кодифікованих) помилок від держави. З іншого боку — він мусить бути носієм досконалої мови й роз'яснювати громадянам її закони та правила (за Законом 2019 року)[2].

Розглянемо кілька сталих кодифікованих помилок, що є найбільш частотними в освітній та управлінсько-правовій сферах і становлять конфлікт між офіційним їх упровадженням і законами української мови. Так, ще нещодавно не викликали заперечень наукові терміни *відзив, відображення, накопичення, задача, рисунок, ціль, складові, необхідність,* що використовувалися на всіх рівнях — від шкільних підручників до дисертацій. Аргументом був старий імперський: українські відповідники *відгук, віддзеркалення (відбиття), нагромадження, завдання, малюнок, мета, складник, потреба* — то, мовляв, побутові слова, не достойні термінологічного статусу, а ці прямі кальки репрезентують російську мову, що має давні наукові традиції. І на той час такий аргумент підкріплювався стандартами з оформлення наукових робіт і фіксацією цих помилкових форм у різноманітних документах, що вирішувало конфлікт на їх користь (тобто на користь російської мови).

Сьогодні вже не потрібно вступати в дискусію з цього приводу, пояснюючи нелогічність застосування таких термінів в українській мові, оскільки положення Закону 2019 року про заміну іншомовних термінів національними відповідниками вирішує цей конфлікт уже на користь української мови. Проте проблемою залишається й надалі використання термінів *задача, рисунок, складові, неохідність, відображення, накопичення* в наукових текстах, а тому зазначаємо, що лише на нормативно-правовому рівні вирішити таку конфліктну ситуацію не можна — потрібно реально виконувати ці законодавчі положення, до того ж розуміючи й усвідомлюючи таку потребу.

---

[1] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

[2] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради.* 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

Тобто усвідомлене свого часу впровадження таких кальок в українську мову науки, діловодства, освіти («так потрібно») наразі змінилося на стереотипне, хаотичне («так прийнято»). Ніхто не замислюється, чому в бібліографічному описі Закону використовується форма, скажімо, «Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, №37, Ст. 2004», коли за всіма сучасними правилами оформлення джерел наукового дослідження такої форми немає. Не вдаючись до логічних запитань, навіщо те тавтологічне ВВР або Ст. після коми, зазначимо лише, що все ж таки мають бути певні уніфіковані правила оформлення будь-яких джерел, попри «традиції» чи «практику». До того ж зауважимо, що спостерігається тенденція до оновлення цих правил, тобто те ВВР уже двічі застаріле — ще від совєтських бібліотек.

Як приклад непостійності в реалізації політики захисту державної мови можна навести формулювання «Проект Закону про застосування англійської мови в Україні» від 2023 року, що зафіксований на сайті Верховної Ради України[1], або в документах Президента й Кабінету Міністрів України. Річ у тім, що за новим Правописом української мови від 2019 року термін *проєкт* нарешті отримав логічне оформлення (аналогічно до однокореневих *об'єкт* і *суб'єкт*) і швидко ввійшов у мовлення українців. Або читаємо на сайті Президента України «Збройні Сили України», у той час, коли чинний Правопис вимагає написання в цьому словосполученні слова *«сили»* з малої літери. Чи то в постановах Кабінету Міністрів України читаємо «у разі необхідності», замість, «*у разі потреби», «у відповідності до»,* замість *«відповідно до»* тощо. Тобто такі помилки на сайті Верховної Ради, Президента та Уряду України підлягають виправленню відповідно до положення Закону 2019 року про дотримання Українського правопису.

Також до площини зовнішнього виміру мовного конфлікту входять такі загальнодержавні сфери, як топонімія та антропонімія — системи кодифікованих мовних форм — назв населених пунктів, вулиць та інших географічних й урбаністичних об'єктів, а також особистих імен і прізвищ громадян України. Вони також переважно зафіксовані в документах і стандартах, а тому вступають у конфлікт із законами української мови в разі порушення останніх.

[1] Про застосування англійської мови в Україні. Закон України від 4 червня 2024 року №3760-IX. *Відомості Верховної Ради.* 2024. №38. Ст. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

Так, заснований 1978 року біля Одеси порт Южний на 2023 рік уже фіксується як Південний (офіційна назва — Державне підприємство «Морський торговельний порт «Південний», а однойменне місто 2024 року офіційно перейменовано на *Південне*, причому за цей варіант проголосували 77% його жителів. Конфліктним при цьому є те, що така назва — знов-таки калька, і в сенсі відходу від російської / совєтської культури принципово ситуації не змінено. Проте є один суттєвий позитив — морфологічна логіка назви міста в Україні саме й вимагає слова у формі середнього роду (бо *місто*), а тому *місто Південне* — це одна з небагатьох правильних назв саме міст в Україні (аналогічно й *село — Пряме, Геройське, Козацьке* тощо — на відміну від *Рубанівка, Василівка, Корсунка,* які не зрозуміло з чим корелюються, хіба що з дєрєвнєй).

Так само 2022 року було перейменовано *Южноукраїнську* атомну електростанцію на *Південноукраїнську*, відповідно й місто отримало форму *Південноукраїнськ*, що в негативі крім калькованої природи має ще й кореляцію з іменником *город*, як і більшість українських міст. Тому конфлікт тут визначаємо між нелогічним мисленням законодавців, які використовують російськомовне калькування, та тенденцією скасування маркерів тієї епохи, зокрема «город» і «дєрєвня». Одним із засобів вирішення такого конфлікту нерішучими законодавцями є повернення історичних турецьких або грецьких назв, якщо такі були пов'язані з відповідною місцевістю. Так, спочатку замість аналізованого вище *Южного* майже затвердили назву *Порт-Ананталь* — від назви лютеранського села *Ней-Аннанталь*, а замість *Первомайська* (Миколаївська область) хочуть затвердити давню грецьку назву *Ольвіополь*.

Конфлікти на ґрунті перейменування можуть виникнути і між державою та окремими жителями населених пунктів як материкової України, так і Автономної Республіки Крим (після її майбутньої деокупації), спричинені, наприклад, ухваленням Урядом постанови від 17 січня 2025 року №49 «Про перейменування деяких географічних об'єктів»[1], якою перейменовано географічні об'єкти в Автономній Республіці Крим та 17 областях України. Дбаючи про повернення до історичних назв географічних об'єктів як кримськотатарського народу, так і доокупацію назв географічних об'єктів на материковій Україні, Кабінет Міністрів України й ухвалив названу постанову. Водночас, такі правильні дії, як свідчить практика попередніх

[1] Про перейменування деяких географічних об'єктів: постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 49. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pereimenuvannia-deiakykh-heohrafichnykh-s49170125.

перейменувань, можуть не сподобатися окремим маргіналам українського походження (які будуть твердити щось на кшталт: а для чого це було робити, уже звикли до того, що є, яка різниця) і що особливо — представникам російської меншини в Криму, які, будучи переконаними, що Крим лише «їх», а не історична батьківщина кримських татар, усіляко чинитимуть перепони поверненню традиційних назв географічних об'єктів.

Серед конфліктів у сфері топонімії можна відзначити й позначення деяких областей, зокрема *Дніпропетровської* та *Кіровоградської*, які поки що не можна змінити відповідно до назв міст *Дніпро* й *Кропивницький*, оскільки потрібно змінювати Конституцію України, де назви тих областей фіксуються. Гадаємо, що така зміна є нагальною, проте, звісно, після закінчення війни. Утім тоді можуть бути й більш рішучі заходи й рішення — скажімо, героїчний *Січеслав* замість нейтрального *Дніпра*, який усе одно ще довго місцеві жителі будуть називати *Днєпр*.

Також проблемними питаннями в цій сфері є назви мікротопонімів, зокрема вулиць, що масово перейменовують, але часто не враховуючи місцевої чи історичної специфіки. Так, у Миколаєві вулиця *Пограничная* замінила однозвучну з російською фонетикою, але значення її полягало колись у розмежуванні районів міста, і тому вона мала би бути *Межовою*; а вулиця *Громадянська* постала на місці *Гражданської*, хоча та позначала цивільне населення міста на протиставлення військовому, яке тоді займало інші вулиці. Тому має бути вулиця *Цивільна*. Отже, для вирішення таких конфліктів міська влада має створювати не формальну комісію, а групу експертів-фахівців, і не лише істориків-краєзнавців, а й лінгвістів.

У галузі антропонімії останнім часом існує конфлікт між правом батьків називати народжену дитину за своїм бажанням і законами української мови, які такою формою імені порушуються, оскільки система антропонімії належить саме до цієї мови. Найвідомішими прикладами є *Крістіна* (порушення правила написання голосних ***и/і*** після приголосних, має бути *Кристина,* хоча українське питоме *Христина* або Христя є ще й логічним, адже позначає *християнку*), *Кіріл* (замість питомого Кирило), *Нікіта* (як фонетична калька від російської форми грецького імені, натомість є питоме *Микита*), *Філіпп* (аналогічне, що доводиться грецьким подвоєнням кінцевого приголосного, із питомим відповідником *Пилип*), *Мілана* (західнослов'янське з аналогічним значенням, але питоме Милана вимовляється так само, оскільки український голосний ***-и-*** за своєю фонетичною природою не такий високий, як російський ***-и-*** та ще й в алітерації має більш солідний вигляд — *Mylana* на відміну від *Milana*). Вирішення

ж такого конфлікту вбачаємо в сприйнятті таких проблемних імен як власне іншомовних (іноземних) — на кшталт *Карлос, Мішель, Ребекка* тощо, а в перспективі працівники РАЦСу мусять роз'яснювати батькам наведені вище аргументи, ілюструючи їх вимову в різних мовленнєвих ситуаціях.

Ще один аспект зовнішнього мовного конфлікту — фонетичний — визначимо у сфері медіа. Так, мовлення диктора – носія красивого баритону (за сучасними термінами — «голосу каналу»), може виявляти в ньому носія російської мови як рідної через, скажімо, проривну вимову приголосного звуку ***г***: у сполученні з ненаголошеним голосним ***-а-*** він звучить як ***ґ*** (*ба**ґ**ато, **ґ**арно, **ґ**аразд*) або ненормативне наголошення слів (наприклад, *під**ґ**рунтя* на останньому складі, замість другого), і як би такий мовець не тренувався, його мовлення це видає (згадаймо тести в медіа на початку повномасштабної війни для ворожих розвідників — *паляниця, залізниця*). Тому виникає конфлікт між обов'язком публічної особи виступати українською й небезпекою її «вульгаризації» — незграбної вимови, що подекуди характеризує етнічного неукраїнця з відповідним артикуляційним апаратом (як приклад — мовлення загальновідомого Ніколая Азарова). Обидва положення висловлені в одному пункті Закону 2019 року, і тому вибір залишається за цією особою — не виступати публічно чи докласти максимальних зусиль для підвищення свого рівня володіння державною мовою.

Загалом публічний службовець як офіційна особа й насамперед громадянин, має реалізувати своє право на вирішення актуальних проблем життєдіяльності, серед яких визначаються й мовні. Це має відбуватися у формі впливу на державні структури, що працюють у сфері мовних стандартів, із метою виправлення помилок, які трапляються в міському просторі (вивіски, реклами, таблички з назвами вулиць, різного роду покажчики, оголошення тощо). При цьому будь-який конфлікт з особами, що мають виправити таку помилку, не має перерости в примітивну сварку — потрібно лише аргументувати свою вимогу за допомогою норм законів України.

Проте ініціативний службовець / посадовець має бути принциповим не лише на місцевому рівні, але й на загальнодержавному, і докласти всіх можливих зусиль до виправлення навіть уже кодифікованих помилок. Так, у юридичній літературі та правових документах ні в кого не викликають зауважень форми складних слів моделі *«…-правовий», «…-процесуальний»* (*адміністративно-правовий, міжнародно-правовий* тощо), які свого часу були кальковані з однозвучних російських одиниць. Насправді ж і в російській це є помилковим написанням (за традицією, як у них

усе), оскільки, за елементарним правилом, складне слово, утворене від словосполучення, де є головне слово й залежне (у нашому разі — *адміністративне право, міжнародне право*), пишеться разом. В українській також є таке правило, і цієї моделі у винятках немає, а тому це категорична помилка. Саме тому маємо писати й *публічноуправлінський, державноуправлінський*, замість *публічно-управлінський, державно-управлінський.* Нам байдуже, що там у російській мові, — головне, щоб українська була логічною та досконалою.

При цьому така ситуація, як і будь-яка інша нелогічна помилка, викликала певний хаос, і вже нові слова — *публічно-правовий* та *приватноправовий* — пишуться по-різному, хоча належать до однієї моделі (і навпаки, багато хто за аналогією пише й *загальноправовий* із дефісом). У цьому хаосі дехто із законодавців усе ж відчув нелогічність у тому дефісі, і з'явився *Адміністративний процесуальний* кодекс, де цей конфлікт вирішено окремим написанням, що більш слушно. Річ у тім, що наше стереотипне мислення важко сприймає такі довгі слова, як *кримінальноправовий* чи *сімейнопроцесуальний*, хоча, скажімо, *внутрішньоорганізаційний* також не викликає заперечень у сенсі логічності такого написання. Отже, *міжнародне правове законодавство* чи *публічний правовий кодекс* — цілком прийнятні форми, хоча хаос у цій площині наявний (дуже багато складних слів у психології, педагогіці, юриспруденції).

Тобто сподіваємося на нове покоління мовознавців, які більш рішуче й інноваційно будуть виправляти всі ці кальки-алогізми на питомі українські форми. Тоді дійде черга й до інших логічних форм, зокрема в написанні / вимові слів, давно запозичених з інших мов, але через російську мову. Як приклад, від латинського слова *функція* походять форми *функціональний, функціонувати, функціонування* тощо, що містять зайві суфікси як для розуміння сутності цих форм. Логічними в такому разі будуть відповідники *функційний, функціювати, функціювання*, як і вже наявні *акційний, станційний* чи потенційні *компетенційний, раційний* тощо. Це відповідає одному з головних законів української мови — милозвучності, за яким варто уникати збігу двох голосних, і в усному мовленні там чується ледь помітний йотований призвук, що має бути реалізовано й на письмі: *медія, медіяльний*, а також *соціяльний, спеціяльний, індустріяльний, морфологійний* тощо.

Потрібно зауважити, що це можуть зробити лише мовознавці з природженим мовним чуттям, що дозволяє вибрати логічну, органічну форму, зважаючи на милозвучність й уникаючи калькування. Водночас, деякі но-

вації в українському мовленні, що дуже швидко поширилися в науковому й діловому стилі, не відповідають цим принципам. Так, словосполучення *просунутий рівень*, що вже кодифіковане в освітніх документах на позначення досконалого рівня володіння англійською мовою, виникло як калька на одиницю російськомовного сленгу *продвинутый*, яка також калькує англійське *ehavio* на позначення чогось передового. Гадаємо, що й саме слово *просунутий* є нелогічним на ґрунті української мови, оскільки в його основі — дієслово *сунути*, яке не відповідає загальній семантиці аналізованого поняття.

Надто частотним нині є слово *виклики*, що також створило хаос у цьому семантичному полі, оскільки його сприймають і як синонім до форми *ризики*, і як певний різновид *проблем*, розташовуючи їх поряд. У цьому конфлікті бачимо бажання мовців забути про іменник *проблема* й замінити його *викликом*, проте не помічаємо, що перше — це слово давньогрецького походження, а друге — калька від російського *вызов*. Тому докладемо всіх зусиль для усунення цих *викликів* із наукової мови, оскільки навіть *загроза* є більш логічною формою в такому семантичному контексті.

Аналогічним є намагання прибрати семантичну кальку *наприклад* із наукової, та й загальнонародної мови. Проте варіант, що пропонується на заміну й часто вже вживається, — *до прикладу* — також є калькою від російського *к примеру*. Тому використовуємо в цій праці інший варіант — *як приклад*, хоча й він є калькою. Тобто маємо внутрішньомовний конфлікт, що можна вирішити за допомогою вживання вставних слів *скажімо* чи *так.*

Не перестаємо твердити, що в українській мові на кшталт російської не може бути назв професій військовий, пожежний або поліцейський. Натомість маємо вживати слова «військовик», «пожежник» або «поліціянт». Те саме стосується й словосполучення «керуючий справами», що й досі фігурує в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Навіть у Законі України від 9 травня 2024 року № 3703-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування», підписаному Президентом України 06 січня 2025 року, знову ж таки фігурує словосполучення «керуючий справами», замість нормативного «керівник справ»[1].

[1] Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 9 травня 2024 року №3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-IX#Text.

Отже, можна зробити проміжний висновок, що зовнішній вимір мовного конфлікту передбачає об'єктивний стан, за якого публічний службовець / посадовець мусить виконувати (реалізовувати) норми державних законів, що стосуються функціювання української мови. Тобто він має користуватися кодифікованими мовними формами, які часом можуть бути помилковими, що створює конфлікт між дотриманням ним принципу виконання повноважень і розпоряджень та принципу досконалого володіння державною мовою, а також вимогою Закону 2019 року про роз'яснення громадянам законів і правил української мови, зокрема потреби заміни російськомовних кальок на питомі українські відповідники.

Внутрішньомовні конфлікти

Цей вимір виявляється суб'єктивно — у межах мовних відносин, що передбачають насамперед індивідуальне ставлення громадянина, зокрема службовця-управлінця, до державної мови, попри те, чи має він українське етнічне походження. Таке ставлення за умови його позитивності входить до індивідуального психологічного комплексу під назвою «українська національна ідентичність», складники якої ми проаналізували в попередньому підрозділі[1]. Серед означених складників є й українська мова, якою публічний службовець / управлінець мусить досконало володіти, що передбачає відповідну компетенцію, засновану на знанні норм літературної мови та вмінні їх застосувати.

За Законом 2019 року, одним із засобів збереження й розвитку державної мови є дотримання її Правопису, що стосується зазначених мовних норм[2]. Питання культури мови можна розподілити на теоретичний і практичний аспекти, і останній є більш важливим, оскільки комунікативні ситуації традиційно не передбачувані. На цьому стоять й українські вчені — педагоги та лінгвісти, які активно досліджували й досліджують саме комунікативний аспект культури мови, що реалізується в умовах спілкування, а також удосконалення й позитивний розвиток мови відповідно до мовленнєвої практики та державної мовної політики — як самостійну

[1] Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2834-20#Text.

[2] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради.* 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

лінгвістичну галузь лінгвістики **(Л. Струганець)**[1], як відповідний рівень володіння літературною (книжною) нормою та відповідне до цього використання засобів мови в різноманітних обставинах спілкування, а також діяльність, спрямовану на дотримання таких норм і, відповідно, — очищення мови від спотворених форм **(І. Клименко, С. Шевчук)**[2], володіння мовними нормами в усній та писемній формі, використання й дотримання стилістичних її норм, а також упорядкування мовленнєвих засобів відповідно до практики спілкування, що є логічними та адекватними **(О. Царик)**[3].

Відповідно, серед означених рис (якостей) мови виокремлюємо саме культуру мовлення, оскільки вона формується на мисленнєвому рівні, тобто невдала мовна форма (слово, словосполучення, речення чи й увесь текст) є наслідком невдалого мислення (судження), що зумовлене незнанням мовної логічності. **А. Конверський** таку логічність розподіляє на предметну й понятійну, де перша передбачає відповідність смислових елементів мови предметам і явищам, які вони позначають, а понятійна відбиває семантичні й логічні зв'язки в мовленні. При цьому мовлення має базуватися на логічному мисленні, володінні відповідними мовними засобами й логікою викладу[4]. Нижче ми розглянемо випадки логічності / нелогічності в мовленнєвій практиці управлінців, пов'язані з уживанням російськомовних кальок.

Уже відомою є колізія частотного використання моделі *«прийняти закон (постанову, рішення)»*, адже начебто всім зрозуміло, що так не правильно, але все одно говорять і пишуть саме так. Нелогічність тут полягає в тому, що дієслово *приймати* має семантику «отримати щось у руки», тобто Президентові в руки дають цей документ (наприклад, прийняти вірчі грамоти). Скажімо, сталий вираз «акушер *приймає* дитину» саме це й означає — у руки. А оскільки той Президент не лише бере в руки документ, але й затверджує його певним чином, замінником кальки визна-

---

[1] Струганець Л. В. Теоретичні основи культури мови: навчальний посібник для студентів філологічних факультетів. Тернопіль, 1997. С. 9.

[2] Шевчук С. В., Клименко І. В. Українська мова за професійним спрямуванням: підручник. К.: Алерта, 2014. 696 с.

[3] Царик О. Наукові засади формування культури мовлення. *Вісник Черкаського університету: збірник наукових праць. Серія: «Педагогічні науки»*. Черкаси: ЧДПУ, 2014. №10. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/ bitstream/316497/16661/1/1.pdf.

[4] Конверський А. Є. Логіка: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Четверта хвиля, 1998. С. 34.

чено дієслово ***ухвалювати***. Отже, правильні приклади — «ухвалюють закони», «ухвалення рішень», «ухвалена постанова» тощо. Аналогічно це варто віднести й до віддієслівного іменника *прийняття* (наприклад, у посольстві з нагоди якоїсь дати), замість правильної форми *ухвалення* (документа).

Інші семантичні моделі з дієсловом *приймати* також не логічні, а тому вже повсюдно змінюються на правильні: *приймати участь* — на *брати (взяти) участь*, *приймати до уваги* — на *взяти (брати) до уваги*, хоча сама ця модель уже є калькованою й потребує певної зміни на іншу.

Кальки є прямими: рос. *Необходимо* (сделать) — укр. *Необхідно* (зробити), рос. *Следует* (сделать) — укр. *Слід* (зробити), що замінюється на ***потрібно*** (зробити), **варто** (зробити); також рос. *Необходимость* – укр. *Необхідність* — на потребу; рос. *Призваны* (сделать) — укр. *Покликані* (зробити) змінюється на ***мають (мусять)***. Кальки є семантичними: скажімо, від рос. Должны (сделать) скалькували укр. *Повинні* (зробити), що замінюється на ***маємо*** (зробити), ***мусимо*** чи ***зобов'язані*** — відповідно до ступеня такої зобов'язаності. Зауважимо, що цей приклад (*повинні*) узагалі маркований адміністративно-командним стилем (повинність службовця виконати наказ керівництва), що для вектору розвитку сучасної України є нонсенсом.

Кальки також бувають морфологічні, що копіюють словоформу, яка є прийнятною в російській мові, в українську, де вона неприйнятна. Скажімо, форма активного дієприкметника в словосполученнях ***діюча*** *постанова,* ***існуючий*** *порядок,* ***керуючий*** *справами,* ***контролюючі*** *органи* тощо має бути змінена на прийнятні українські форми *чинна постанова,* ***чинний*** *(****наявний****) порядок,* ***керівник*** *справ,* ***орган контролю***. Зазначимо, що прикметник чинний є давнім словом, який має однокореневі форми, що можна вживати в різних мовленнєвих ситуаціях. Скажімо, той же термін латинського походження фактор цілком замінюється на *чинник*, а дієслово *чинити* є синонімом до *здійснювати* й жодним чином не пов'язане з однозвучним російським, яке має іншу семантику («ремонтувати»).

Ще однією нелогічною формою є дієслово *знаходиться* (від рос. *Находится*), що семантично позначає певний пошук *(шукати — знаходити)*, тобто в ситуації *установа знаходиться* її знайшли на певному місці чи за певною адресою. Насправді ж установа там ***розташована*** (чи ***розміщується***, як скажімо, сьогодні органи управління територій, що тимчасово перебувають в окупації). Інша ситуація: *особа знаходиться* (у відрядженні) також потребує дієслова ***перебуває***, оскільки також

її там не *знайшли*. Означені зміни діють і в більш частотних калькованих конструкціях *місце знаходження* (установи), *місцезнаходження* (особи) — *місце розташування* / *розміщення* (установи), *місце перебування* (особи). При чому останнє часто дублюють у документах — *«перебування (проживання)»*, хоча гадаємо, що за умов нівелювання статусу прописки ця диференціація не є доречною.

Рос. *Относится* в різних мовленнєвих ситуаціях має й різну семантику, і в українській мові це відразу помітно, адже пряма калька *відноситься* є нелогічною в обох випадках: *відноситься до цієї партії* — ***належить***…, *відноситься до влади* — ***ставиться***… Тобто сема «носити» тут ні до чого. Аналогічно рос. *В целом* (следует сказать) в їхній мові, можливо, має певний сенс, але в українській *у цілому* (потрібно зауважити) викликає асоціацію з прикметником *цілий*, що не відповідає заданому контексту, і тому українське ***загалом*** (потрібно зауважити) є логічним на цьому місці.

З наведених вище прикладів бачимо, що наявність російськомовних кальок в українськомовних текстах, зокрема наукового й ділового стилів, суперечить не лише положенню Закону 2019 року про іншомовні запозичення, але й логіці викладу матеріалу, тобто це конфлікт між кодифікованим статусом цих форм (у державних документах) і їх нелогічністю, що вирішується дуже просто — через усунення таких слів і словосполучень і заміну їх на питомо українські відповідники.

Отже, як проміжний висновок зазначимо, що одне з академічних визначень мовлення трактує його як безпосереднє віддзеркалення внутрішнього світу людини, її світогляду, а також її ставлення до інших людей і поглядів. Тобто як людина може виразити свою думку через мовні засоби, і характеризує рівень її освіченості та загальної культури[1]. Навіть на підсвідомому рівні проста пересічна особа відчує високу освіченість мовця через його мовлення — це може бути не якась глибока сутність висловлювання, а просто досконала його форма (як у політиків-популістів). Тобто культура мови / мовлення людини, виражена через дотримання нею певних правил, передає не лише грамотність, але й загальну духовну культуру. І звісно, такий управлінець буде шанований громадою.

Потенційний конфлікт між українською та англійською мовами

2024 року за пропозицією Президента України було підготовлено й ухвалено Закон України «Про застосування англійської мови в Україні»

[1] Культура української мови: бібліографічний покажчик літератури / Укл.: Т. В. Григоренко, Т. С. Ткаченко, А. І. Абраменко, А. П. Пінковська. Умань, 2013. С. 1.

(далі — Закон 2024 року), що декларує статус англійської мови в Україні в певних сферах міжнародної комунікації[1]. Актуальність цього імперативного акта зумовлена воєнними подіями в Україні, коли активізувалися міжнародні відносини на недержавному рівні — між військовиками, медіа, бізнесом, підприємствами воєнного сектору тощо, а дальші ділові контакти будуть між місцевими органами влади й підприємствами та зарубіжними інвесторами й працівниками, яких буде залучено до відбудови української господарської інфраструктури. Звісно, і в умовах відкритої Європи — як на ринку праці, так і в освітній сфері — англійська мова стане обов'язковою для українців як чинник їхньої конкурентоспроможності.

У Законі 2024 року декларуються й вимоги до володіння англійською мовою публічними особами (перелік таких осіб визначено постановою Кабінету Міністрів України від 14 січня 2025 року №34 «Про затвердження переліку посад державної служби категорій «Б» і «В»[2], кандидати на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою»), які претендують на відповідні владні посади, тобто бачимо аналогічну схему, що й у Законі 2019 року щодо володіння й використання української мови (шкода лише, що названа постанова набуває чинності через чотири роки з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні). Тобто наявний конфлікт між державною мовою та англійською на рівні їх оволодіння, оскільки не всі громадяни України досконало можуть користуватися державною мовою й потребують певного часу для досягнення відповідного рівня. І якщо буде на них тиск щодо вивчення англійської через зацікавленість у цьому особисто Президента, що зумовить відповідні дії з боку державної влади (планування, звітування тощо), то ці особи перестануть бути зацікавленими в досконалому оволодінні українською мовою. Аналогічно — молодь, яка поїде за кордон здобувати освіту. Тобто вороги української національної ідентичності отримали можливість хоч таким чином нівелювати певне зміцнення позицій української мови.

Отже, можемо передбачити й інший мовний конфлікт — між силовим примушенням до вивчення англійської мови (що ще й відновить позиції

[1] Про застосування англійської мови в Україні. Закон України від 4 червня 2024 року №3760-IX. *Відомості Верховної Ради.* 2024. №38. Ст. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

[2] Про затвердження переліку посад державної служби категорій «Б» і «В», кандидати на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою: постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2025 року №34. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D0%BF#Text.

адміністративно-командного стилю управління) та природним оволодінням нею через ситуативні чинники. Тобто будь-яке місто чи село, що стає відкритим для іноземців (інвесторів, працівників, військовиків), стає певною мірою англомовним, оскільки кожен працівник торгівлі, готельно-ресторанної сфери, поліції чи лікарні (й навіть продавчиня на овочевому чи речовому ринку), а також аграрного сектору буде вимушений знати мову, від якої безпосередньо залежатиме його бізнес.

Відчуття перспективи таких конфліктів змусило багатьох науковців і публіцистів виступити проти, але не самої англійської мови, знання якої — це вже тест на європейський рівень людини, а імперативного характеру дій української влади (відразу згадуються петровські чи сталінські часи, коли підлеглі ловили кожне веління господаря й відразу починали його виконувати, незважаючи на будь-які обставини). І навпаки — серед аргументів прибічників Закону 2024 року є й посилання на приклад інших країн, хоча в тих країнах усе відбувається саме природним шляхом — без владного імперативу. Принагідно зазначимо, що за даними на 2020 рік Україна піднялася з 49-го місця у світовому рейтингу володіння англійською мовою на 44-е місце зі 100 можливих (за даними Індексу EF EPI). Наша країна перейшла з групи країн із низьким рівнем до групи із середнім рівнем володіння англійською мовою. Зараз приблизно 63% дорослих українців володіють англійською (жінки — 63%, чоловіки — 63,13%), У світі цей показник становить 62 %, у Європі — 69%. Проте серед українців вільно володіє англійською мовою лише 1%. 26,9% українців орієнтуються в окремих словах і простих фразах, але читати, писати або говорити англійською мовою зовсім не можуть. 19,2 відсотка українців здатні трохи читати, писпти або говорити англійською мовою, проте погано. Ще 7,5 відсотка можуть читати, писати та говорити, але не володіють англійською вільно. Як видно, українцям, і насамперед публічним службовцям, доведеться докласти значних зусиль, щоб у перспективі досягти європейського рівня володіння англійською мовою.

Принагідно також звернемо увагу на надмірне захоплення українцями, у тому числі й законодавцями та публічними службовцями, уживанням слів іншомовного походження, замість наявних українських відповідників. Так, зокрема, зустрічаємо в документах і публічних виступах посадовців слова та словосполучення «цифрова адженда» («Цифрова адженда України — 2020»), «диджиталізація» (та ще часто й з другою літерою «і», замість «и»), «шелтер», «хаб», «кластер», «тренд», «воркшоп», «фейк», «кейс», «інсайт» тощо, замість «цифровий порядок денний», «оциф-

рування», «прихисток», «центр», «об'єднання», «тенденція», «інтенсивний навчальний захід», «імітаційні новини», «випадок», «осяяння».

Водночас, стаття 3 Закону України про мову 2019 року закріплює положення про те, що підтримка української мови забезпечується і шляхом *«вживання, замість іншомовних, українських слів, словосполучень і термінів у разі, якщо в українській мові існують рівнозначні відповідники, та підвищення рівня обізнаності громадян про них». Крім того, частина шоста статті 1 цього ж Закону декларує, що «навмисне спотворення української мови в офіційних документах і текстах, зокрема навмисне застосування її з порушенням вимог українського правопису і стандартів державної мови, а також створення перешкод та обмежень у застосуванні української мови тягнуть за собою відповідальність, встановлену законом»*[1].

Зрештою гадаємо, що вирішення потенційного конфлікту між українською та англійською мовами залежить від виваженості заходів із реалізації Закону 2024 року, оскільки силовий тиск у нашому суспільстві традиційно призводить до пошуків засобів «вирішення проблеми», що передбачають корупційні дії (скажімо, продавання / придбання відповідного сертифіката за гроші).

Післяслово. Перспективи міжмовних конфліктів

Зовнішній конфлікт у сфері мови, що в Україні має білінгвальний характер (історичне протистояння місцевої української мови та імперської російської), у совєтські часи вирішувався через виконання ідеологічної настанови щодо «зближення» мов й утворення таким чином одномовного «совєтського народу», що реалізувалася в упровадженні російськомовних калькованих форм в українській мові (зокрема термінів у науці, освіті та діловодстві). У постсовєтський період, коли колишня імперія (російська федерація) все одно тримала цей процес під своїм контролем, означений конфлікФт вирішувався знов-таки на користь російської мови, але через аргумент традиційності таких кальок, їх виключно термінологічного характеру тощо, що виявляло неусвідомлення відповідальними за мовну політику особами сутності державної мови та потреби її захисту. І зрештою, у період реальної незалежності України (починаючи від 2014 року), особливо з виданням Закону 2019 року, українська мова отримує конкретний захист,

[1] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

насамперед від російськомовних кальок. Проте, для практичної реалізації такого захисту потрібно не лише декларувати відповідне очищення державної мови від «іншомовних»[1] нелогічних нашарувань, а й активно виконувати цю роботу, усвідомлюючи її концептуальне значення за принципом відходу від російської мови та культури як рудиментів імперії.

Тобто можна зробити загальний висновок, що всі конфлікти у сфері української мови, зокрема наукового й ділового її стилів, зумовлені результатами протистояння з російською мовою як колишньою метрополійною. У часи входження України до складу імперії та на ранньому постсовєтському етапі російська мова підтримувалася правонаступником тієї держави — російською федерацією — та її агентами у впливових структурах нашої країни (від Верховної Ради, Міністерства освіти і науки до пересічного шкільного вчителя чи журналіста), і та мова перемагала.

Коли ж імперські ідеологи побачили, що вже українська мова переважає в протистоянні («мовній війні», за висловом науковців, зокрема **Л. Масенко**), особливо з отриманням реальної підтримки від держави у формі Закону 2019 року, і ця перевага стає все більш реальною, а також відбувається масова зміна топонімійного середовища, що загалом призводить до формування нової української ідентичності, росія почала повномасштабну війну. Тобто імперія застосувала найжорстокіший засіб підтримки своєї мови в мовному конфлікті, і тому для людини з логічним мисленням дуже дивно, що навіть це не примусило значну частину українців відмовитися від користування мовою агресора, який навіть не приховує головної своєї мети — знищити українську ідентичність.

Таку колізію, що має більшою мірою морально-генетичну природу, дуже важко пояснити, й ми це спробували зробити вище — під час аналізу стану української мови в царські й совєтські часи, проте гадаємо, що цей головний конфлікт у мовній сфері може вирішуватися дуже довго, як у багатьох країнах (Данія, Норвегія, Бельгія, Нідерланди тощо), де в сільській місцевості домінує одна мова, а в містах — інша, але населення обидві знає, і мовлення часто перемежоване різномовними висловами. Ми вже маємо аналогічну картину, але йдемо до того, що весь аудіальний і візуальний простір буде функціювати виключно українською мовою (із входженням до ЄС і НАТО — ще й з домішком англійської), і російську буде чути лише в побуті.

[1] Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради.* 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

Саме тобто конфліктною буде лише побутова сфера мовлення, зокрема й домашнє виховання дітей у міських сім'ях російською мовою. Ці діти перемикатимуться на інший мовний код у школі, і далі — у виші й на робочому місці. При цьому така вузька функційна сфера російської буде ще більше звужуватися в умовах розвитку агропромислових районів, оскільки ця галузь буде затребуваною від України в Європі. Простіше кажучи, діти фермера будуть учитися за фахом, що потрібен для розвитку сімейного бізнесу, залишаючись носіями генетично рідної мови — української. Певно, у цьому й полягає перспектива розширення сфери функціювання української мови в проблемному (конфліктному) побутовому міському мовленні.

3.4.2. Особливості врегулювання конфліктів у сфері освіти

Конфлікти у сфері освіти є однією із найскладніших соціальних проблем сучасності, що впливають на всі аспекти освітнього середовища, від навчального процесу до процесів соціалізації як ключового інструменту формування майбутньої суспільної й політичної стабільності. Наростання конфліктності в освітньому середовищі останніх років зумовлена як зростанням конфліктного потенціалу в умовах глобалізації, зростанням рівня міжнародної агресії, війн, що супроводжуються масовими посттравматичними стресовими розладами, так і певними наслідками цілком позитивних і певною мірою гуманітарних процесів цифровізації та впровадження інклюзивної освіти. При цьому, як зазначають Кріс Бойл, Софія Мавропулу, Джоанна Андерсон та Анджела Пейдж, система освіти не лише віддзеркалює соціальні суперечності, а й стає ареною їх загострення[1].

Конфлікти, що виникають у сфері освіти, можуть мати різні форми — від міжособистісних суперечностей між учнями чи вчителями до інституційних конфліктів, зумовлених структурними або ідеологічними чинниками. За даними Кена Рігбі, їх вчасне виявлення й ефективне врегулювання є не лише умовою успішного функціонування закладів освіти, але й важливим чинником суспільного прогресу[2]. У такому контексті для нас є важливим виявити сутність конфліктів у сфері освіти, здійснити аналіз причини, природу та типології конфліктів, розглянути підходи до їх урегулювання й надати оцінку наявних механізмів урегулювання, а також визначити можливості адаптації європейського досвіду в українському контексті.

[1] Boyle C., Anderson J., Page A. & Mavropoulou S. Inclusive Education : Global Issues and Controversies. Brill, Leiden. 2020. P. 7.

[2] Rigby K. Bullying interventions in schools: Six basic approaches. Wiley-Blackwell, 2012. P. 46.

Якщо власне конфлікт, як суспільний феномен, являє собою прояв *«суперечностей, викликаних різного типу непорозумінням, зіткнення супротивників, несумісних між собою тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда чи у відносинах індивідів, груп людей, пов'язане з гострими негативними переживаннями»*[1], то конфлікт у сфері освіти завжди має ознаки соціального конфлікту, який можна визначити як протиріччя, що виникають у взаємодії суб'єктів освітнього процесу через розбіжності в інтересах, цінностях, поглядах, мотивації чи доступу до ресурсів. Як зазначає **Лариса Довгань**, *«особливе значення педагогічних конфліктів у вищій школі зумовлене складністю їх контексту, оскільки вони відбуваються в умовах взаємодії різних культур, цінностей, рівнів компетенції та очікувань. Усунення причин конфліктів і трансформація їх у конструктивну форму дозволяє не лише врегулювати суперечності, але й підвищити якість освітніх послуг, зміцнити довіру між учасниками освітнього процесу та створити середовище, яке сприяє академічній і професійній самореалізації»*[2].

Якщо зосередитися на причинах виникнення конфліктів в освітньому середовищі, то в найбільшому узагальненні можемо виокремити три фундаментальних рівня й, відповідно — *три групи: конфлікти міжособистісні, групові та інституційні.*

Так, серед основних причин міжособистісних конфліктів у сфері освіти можна виокремити такі:

емоційна напруженість та особисті відмінності (пов'язана з тим, що у взаємодії між учнями, учнями й учителями, учителями та батьками конфлікти часто виникають через емоційні реакції, індивідуальні риси характеру або відмінності в темпераменті, наприклад, відверто протестний або агресивний стиль комунікації одного учня/студента може викликати напруженість у педагогів, класному колективі або студентській групі);

різні очікування сторін (пов'язані з тим, що учні, батьки та вчителі часто мають різні уявлення про те, яким має бути навчальний процес. Так, доволі часто трапляються ситуації, коли вимоги батьків до вчителів

[1] Ліснєвська Ю. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. №1. С. 72.

[2] Довгань Л. Розвиток навичок врегулювання конфліктів у студентів-філологів у сучасних закладах вищої освіти. Молодь і ринок. 2024. №11 (231). С. 108.

щодо результатів дитини можуть не збігатися з реальними можливостями дитини або стратегіями вчителя;

боротьба за лідерство (пов'язана з прагненням окремих учнів або студентів утвердити свій авторитет у групі. У навчальних колективах боротьба за лідерство часто стає причиною напруженості, оскільки в такій ситуації група може розділитися на кілька підгруп, що підтримують різних кандидатів на роль лідера. Це створює атмосферу суперництва та знижує загальну згуртованість колективу. Наприклад, у класах підлітків часто виникають конфлікти між учнями, які прагнуть домінувати у спільній діяльності або у неформальній комунікації. Така ситуація може ускладнювати взаємодію між однолітками, а також призводити до ізоляції тих, хто не погоджується з «правилами» лідера);

кохання і ревнощі (*«однією із причин конфлікту часто є перша підліткова закоханість, оскільки підлітки не мають досвіду побудови близьких, довірчих і взаємних стосунків, то в цей період вони стають нервовими, вразливими, дратівливими й навіть агресивними. Відсутність відповідності особистих почуттів із реальністю може призвести до конфліктів, які потребують термінового вирішення»*[1]);

нерівність у статусі (як зазначає **Кен Рігбі**, ієрархічні відносини між учнями та вчителями часто стають причиною конфліктів, зокрема, вчителі можуть застосовувати авторитарний підхід, що викликає незадоволення у підлітків, які прагнуть більшої автономії[2]).

Серед причин міжгрупових конфліктів у сфері освіти виокремлюються такі:

економічна нерівність (доволі поширеним є явище відторгнення учнями/студентами з високим достатком дітей, які не мають змоги носити модний одяг чи мати айфон останньої моделі. Таким чином, учні з різних соціально-економічних прошарків можуть відчувати меншовартість через нерівність у доступі до освітніх ресурсів, що викликає суперечки та ізоляцію певних груп. Наприклад, у школах, де впроваджено платні додаткові послуги, можуть виникати конфлікти між батьками, які не можуть собі цього дозволити, та адміністрацією школи[3]);

---

[1] Карпенко О. Г., Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Особливості профілактики булінгу та вирішення конфліктів серед здобувачів освіти. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2024. №3. С. 38.

[2] Rigby K. Bullying interventions in schools: Six basic approaches. Wiley-Blackwell, 2012. P. 37-38.

[3] Rigby K. Bullying interventions in schools: Six basic approaches. Wiley-Blackwell, 2012. P. 44.

групова поляризація (виникає у разі, коли учасники освітнього середовища розподіляються на підгрупи за інтересами, соціальним статусом, етнічними, культурними чи іншими ознаками. **Олена Алексєєва** та **Ірина Курліщук** зазначають, що такі ситуації особливо поширені в підлітковому віці, коли формується особиста ідентичність. Такий розподіл часто створює напруженість через взаємну недовіру, суперництво або відчуття ізоляції однієї з груп[1]. Інша форма групової поляризації може проявлятися серед студентів університетів, коли учасники навчального процесу поділяються на «фаворитів викладача» та «тих, які відстають», що створює додатковий стрес і напруженість у колективі);

культурна ідентичність та дискримінація (в закладах освіти, особливо в багатонаціональних регіонах, конфлікти можуть виникати через етнічні, релігійні чи мовні відмінності, коли недостатня інтеграція меншин в освітній процес за твердженням **Елі Лейєн, Франческо Арчідіаконо** та **Олександра Баукала**, призводить до загострення напруженості між групами учнів[2]).

До причини інституційних конфліктів у сфері освіти дослідники відносять такі:

перманентні реформи в системі освіти (часті зміни в законодавстві та впровадження безкінечних реформ, характерне для України, здебільшого викликають спротив як педагогів, так і учнів та їх батьків. Наприклад, впровадження інклюзивної освіти в Україні супроводжується низкою конфліктів через фінансову, технічну й навіть ментально-психологічну неготовність освітнього середовища, відсутність відповідно підготовленого персоналу системи освіти);

організаційні обмеження закладів освіти (недостатнє фінансування освітніх закладів, відсутність ресурсів для впровадження інноваційних підходів стають джерелами конфліктів між адміністрацією, педагогами та учнями. Наприклад, відсутність сучасного обладнання може створювати напруженість між адміністрацією школи та педагогічним колективом, у той час як відсутність чіткої структури навчального процесу, незбалансований розклад, перевантаження навчальним матеріалом, надмірний

[1] Алексєєва О. Р., Курліщук І. І. Міжособистісні конфлікти першокласників в умовах інклюзивної освіти: причини, способи врегулювання. *Education and pedagogical sciences.* 2019. №3. С. 57-58.

[2] Leijen Ä., Arcidiacono F., & Baucal A. The Dilemma of Inclusive Education: Inclusion for Some or Inclusion for All. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12, Article 633066.

обсяг домашніх завдань, завищені вимоги можуть викликати стрес і незадоволення, що призводить до конфліктів з педагогами й однокласниками чи одногрупниками[1].

Недостатність нормативно-правового та методичного регулювання процесів управління конфліктами та вирішення конфліктних ситуацій (у багатьох закладах освіти відсутні чіткі правила щодо врегулювання конфліктів. **Оксана Грезіна** наголошує, що юридична невизначеність часто призводить до загострення ситуацій у школах, особливо під час вирішення спорів між педагогами та адміністрацією[2]);

психологічні аспекти пандемії COVID-19 (дистанційне навчання, на яке довелося переходити під час пандемії (а в зоні ведення бойових дій чи на деокупоаних територіях така форма домінує й нині), значно посилило напруженість в освітніх закладах та викликало значну фрустрацію серед учнів та вчителів, створюючи нові види конфліктів, пов'язані з технічними проблемами та нерівністю доступу до онлайн-ресурсів).

Загалом, конфлікти у закладах освіти й освітньому середовищі є природним елементом соціальної динаміки, що може бути як деструктивним, так і конструктивним залежно від методів його вирішення. Наприклад, за спостереженнями **Брама Норвіча** та **Джоржа Коутсоріса**, у контексті інклюзивної освіти ці протиріччя часто пов'язані із незбіганням між благородними цілями та реальною ситуацією в закладах освіти, можливостями їх фінансового, технічного та кадрового потенціалу[3].

Конфлікти у сфері освіти є багатогранним явищем, і причини їх виникнення варіюються залежно від суб'єктності та рівня взаємодії, зокрема міжособистісні, інституційні та міжгрупові конфлікти цілком очевидно мають різні передумови, що впливають на їхню природу й формують характер та перебіг конфлікту. Суб'єктний склад учасників конфліктів в освітньому середовищі та їх інтенсивності залежно від суб'єктного складу можна проілюструвати за допомогою *Таблиці 3.4.2.1.*

---

[1] Карпенко О. Г., Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Особливості профілактики булінгу та вирішення конфліктів серед здобувачів освіти. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2024. №3. С. 38.

[2] Грезіна О. М. Правова природа правових конфліктів у сфері освіти. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. №4. С. 451.

[3] Norwich B. & Koutsouris G. Addressing Dilemmas and Tensions in Inclusive Education. *Oxford Review of Education.* 2017. Vol. 43 (2). P. 183.

Таблиця 3.4.2.1.

Суб'єктний склад учасників конфліктів в освітньому середовищі

Суб'єкти-учасники конфлікту	Конфліктогенний потенціал (частота й можлива інтенсивність)*					
	Учень, студент	***Клас, група***	***Батьки***	***Педагоги***	***Педагогічний колектив***	***Держ-органи управ-ління освітою***
Учень, студент	+++*	+++	++	+++	+	- +
Клас, група	+++	++	-+	++	-+	-+
Батьки	++	-+	+	++	+	++
Педагоги	+++	++	++	+++	+	+
Педагогічний колектив	+	-+	+	+	-+	+
Держоргани управління освітою	- +	- +	++	+	+	--

** частота й можлива інтенсивність: від мінімально (--) до максимально (+++) можливої*

З погляду суб'єктного складу найбільш інтенсивні конфлікти розгоряються між учнями, учнями й педагогами, батьками та педагогами, а також у самому педагогічному середовищі. При цьому, як стверджує **Юлія Ліснєвська**, *«головною особливістю педагогічних конфліктів є підвищена емоційна напруженість учасників зіткнення та ускладнення їх взаємодії після конфлікту. Педагогічний конфлікт — це надзвичайно динамічний процес, що може розвиватися всупереч логіці. Дуже часто в педагогічному конфлікті саме прояви сильних емоцій визначають поведінку сторін. Учасники педагогічних конфліктів бувають надмірно наполегливі у відстоюванні власних позицій, відмовляються від будь-яких компромі-*

сів, прагнуть примусити опонента публічно визнати свою неправоту або поразку»[1].

У публічному дискурсі існують різні систематизації й класифікації конфліктів в освітньому середовищі. Так, європейські дослідники на перший план виводять ресурсні (обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, нерівномірність їх розподілу), ідеологічні (між традиційними та сучасними підходами до навчання) та ціннісно-культурні (етнічні, релігійні або мовні відмінності, що проявляються в середовищі багатокультурних шкіл)[2]. В українському освітньому просторі переважають систематизації за рівнем взаємодії, формою прояву та суб'єктами, що беруть участь у суперечностях, зокрема до основних типів відносять міжособистісні, інституційні та міжгрупові конфлікти, кожен з яких має свої принципові особливості та механізми розвитку.

Так, доволі часто виникають конфлікти між учнями та вчителями, або батьками й учителями через розбіжності в очікуваннях або авторитарний стиль викладання, а в у мовах війни, ще й на ідейно-політичному підґрунті. Ідеться про звільнення з Національного університету «Львівська політехніка» на вимогу студентів загиблої Ірини Фаріон через її радикальні висловлювання та дії, пов'язані з мовною політикою[3]. Або ж інший випадок, коли студенти інституту журналістики звинуватили викладача Київського національного університету імені Тараса Шевченка Микиту Василенка у сексизмі та просуванні проросійських наративів й вимагали його звільнення (ректорат обмежився винесенням Василенку догани)[4].

Найпоширенішою формою міжособистісних конфліктів між учнями в українських школах є булінг, випадки якого та агресивної поведінки в цілому **Олена Карпенко**, **Тетяна Лях** та **Тетяна Спіріна** фіксують прак-

---

[1] Ліснєвська Ю. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі… С. 73.

[2] Leijen Ä., Arcidiacono F., & Baucal A. The Dilemma of Inclusive Education: Inclusion for Some or Inclusion for All. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 633066.

[3] Випирайленко Ольга. Мовний скандал. Міносвіти відповіло на вимогу студентів звільнити Ірину Фаріон. Моя школа. 9 листопада 2023. URL: https://shkola.obozrevatel.com/ukr/news/movnij-skandal-minosviti-vidpovilo-na-vimogu-studentiv-zvilniti-irinu-farion.htm?utm_source=chatgpt.com.

[4] Баранівська Таміла. Студенти Інституту журналістики КНУ ім. Тараса Шевченка вимагають звільнити викладача Микиту Василенка. *Суспільне Київ.* 18 лютого 2024. URL: https://suspilne.media/amp/kyiv/687098-studenti-institutu-zurnalistiki-knu-im-tarasa-sevcenka-vimagaut-zvilniti-vikladaca-mikitu-vasilenka.

тично в усіх регіонах. На переконання цих науковців Київського столичного університету імені Бориса Грінченка *«конфлікти та булінг у закладах освіти є поширеними проблемами, що мають серйозний вплив на навчальний процес, психічне здоров'я здобувачів освіти та загальний клімат у класі, академічній групі. Ці явища можуть проявлятися в різних формах і потребують комплексного підходу для їх ефективного вирішення та профілактики»*[1].

Варто зазначити, що булінг як явище є доволі поширеним і в європейському та американському освітньому просторі, про що свідчать **Марія Ттофі** та **Девід Фаррінгтон**, які зазначають, що ефективне вирішення булінгу залежить від інтеграції антибулінгових програм у заклади освіти, де є гостра потреба проведення тренінгів з ненасильницької комунікації як одного з основних способів профілактики[2].

Слідуючи Болонському процесу, Україна впроваджує в школах та університетах інклюзивну освіту, що також нерідко супроводжується конфліктами через недостатню готовність шкіл до інтеграції дітей з особливими потребами, відсутність належної інфраструктури або відповідним чином навченого персоналу. Як зазначають **Оксана Алексєєва** та **Інна Курліщук**, *«для системи освіти України лишається реальністю факт байдужості, нерозуміння, несприйняття й цурання несхожості та особливостей інакшого, «особливого», якими виглядають діти з особливими потребами. У школі дитина, яка не відповідає суспільній «нормі» чи «стандарту» часто стає причиною конфлікту між учасниками освітнього процесу. У той же час інклюзивна освіта спирається на прийняття та підтримку таких дітей і покликана ці конфлікти попередити й не допустити»*[3]

Оксана Грезіна наводить доволі цікаву авторську систематизацію конфліктів у сфері освіти, поділяючи їх на:

1. Конфлікти діяльності. Це стосується відповідальності учнів або студентів, коли вони виконують навчальні завдання на певному рівні, їх бажання до пізнання та засвоєння інформації, їх неготовність виправити

---

[1] Карпенко О. Г., Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Особливості профілактики булінгу та вирішення конфліктів серед здобувачів освіти. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2024. №3. С. 36.

[2] Ttofi M. M. & Farrington D. P. Effectiveness of school-based programs to reduce bullying: A systematic and meta-analytic review. *Journal of Experimental Criminology*. 2011. Vol. 7 (1). P. 29.

[3] Алексєєва О. Р., Курліщук І. І. Міжособистісні конфлікти першокласників в умовах інклюзивної освіти: причини, способи врегулювання. *Education and pedagogical sciences.* 2019. №3. С. 58.

власні помилки оперативно. Учні мають образу на викладачів та можуть створити суперечку.

2. Конфлікти поведінки, вчинків. Порушення учнями навчальної дисципліни та правил закладу освіти є передумовами для конфліктів з викладачами та іншими здобувачами. Груба поведінка, неповага, агресія, протести проти низької оцінки, що поставив викладач, — будь що може перетворитися на суперечку.

3. Конфлікти взаємин. Виникають ці конфлікти у сфері емоційно особистісних відносин учнів і вчителів. Постійні конфлікти діяльності або вчинків, поведінки впливають на всю взаємодію між учнями та вчителями, учнями та учнями, і породжують проблеми відносин між ними.

4. Мотиваційні конфлікти. Вони є наслідком ставлення учнів та педагогів до навчального процесу. Іноді призводять до взаємної неповаги, протиріч, навіть до боротьби.

5. Конфлікти, зумовлені слабкою організацією навчання в школі.

6. Конфлікти взаємодії між учнями й учителями, між учителями та адміністрацією школи. В основі їх — суб'єктивні причини. Найпоширеніші серед школярів «конфлікти лідерства, — боротьба 2-3 лідерів та їхніх угруповань за першість у класі. У середніх класах можуть конфліктувати група хлопчиків і група дівчаток або 3-4 підлітки з класом чи навіть один учень і клас[1].

Основні підходи до врегулювання конфліктів у сфері освіти базуються на принципах прозорості, діалогу та залучення всіх сторін конфлікту, оскільки ефективне управління конфліктами має враховувати індивідуальні та колективні потреби учасників освітнього процесу. Ці принципи є основою для розвитку медіації та превентивних заходів у шкільному середовищі. Серед наявних механізмів вирішення конфліктів в освітньому середовищі основними є такі:

Адміністративні втручання. Авторитарна по суті практика, що має більше реактивний, ніж превентивний характер та включає дисциплінарні заходи, ухвалені адміністрацією закладу освіти. Це може бути зміна розкладу, переведення учня в інший клас або залучення дисциплінарних комісій. Адміністративні втручання є швидким способом вирішення конфліктів, але доволі часто ігнорують інтереси всіх сторін.

Громадські слухання та батьківські комітети. Ще один механізм, що існує заледве не з радянських часів і передбачає задля вирішенні шкіль-

[1] Грезіна О. М. Правова природа правових конфліктів у сфері освіти… С. 451.

них конфліктів залучення батьків і громади до обговорення важливих питань, таких як поведінка учнів чи навчальні програми й навантаження. Хоча громадські слухання сприяють діалогу між сторонами, але їх ефективність залежить від активності батьків і відкритості адміністрації шкіл. Позитивний приклад сучасного використання цього механізму демонструють США, де успішно функціонує програма «Коло діалогу» (Dialogue Circles), що використовується в середніх школах для подолання міжгрупових конфліктів. Учасники кола — учні, батьки та вчителі — обговорюють конфліктні ситуації, пропонують варіанти вирішення проблеми, що сприяє розвитку емпатії, формуванню довіри та спільного бачення[1].

Медіація. Шкільна медіація — це той соціальний інструмент, що дозволяє ефективно попереджати конфлікти і вирішувати їх, створюючи безпечне середовище для всіх учасників навчально-виховного процесу. Відповідно це багатосторонній процес взаємодії медіатора, адміністрації школи, колег-педагогів, учнів, батьків на шляху вирішення конфліктної ситуації і досягненні «миробудування». Залучення нейтрального посередника для врегулювання конфлікту визнається одним із найефективніших механізмів вирішення конфліктів у сфері освіти. Успішний приклад Фінляндії, де медіація стала частиною національної освітньої політики[2], вартий бути адаптованим до українських реалій. Проте в Україні цей механізм застосовується на початковому етапі впровадження, зокрема в межах різного роду пілотних проєктів. При цьому, як зазначають **Руслан Новгородський** та **Дмитро Пилипенко**, для нас є важливим не лише створити умови для функціонування шкільних медіаційних центрів, але й забезпечити системну підготовку кваліфікованих медіаторів. Для цього дослідниками пропонується інтеграція курсів з медіації в програми підготовки педагогів, а також проведення тренінгів для адміністративного персоналу шкіл[3].

Превентивні програми. Орієнтовані на запобігання конфліктів через виховання серед здобувачів освіти культури взаємоповаги, толерантності та ненасильницької комунікації. Такі програми переважно проводяться

[1] Kaplowitz D. R., Kaplowitz M. R. & Liu Y. Intergroup dialogue success in racially diverse high school classrooms. Multicultural Education Review. 2023. Vol. 15. P. 1-27.

[2] Leijen Ä., Arcidiacono F., & Baucal A. The Dilemma of Inclusive Education: Inclusion for Some or Inclusion for All. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12, Article 633066.

[3] Новгородський Р. Г., Пилипенко Д. В. Шкільна медіація як технологія розв'язання конфліктів у закладах середньої освіти... С. 67.

у формі тренінгів з ненасильницької комунікації, семінарів і лекцій, знижують ризик булінгу в освітньому середовищі. Проте їхня ефективність обмежена через нерівномірність впровадження в регіонах.

Відновні практики (Restorative Practices). Відновні практики включають такі елементи, як конференції та зустрічі учасників конфлікту за посередництвом тренованих фасилітаторів. Цей підхід дозволяє сторонам висловити свої почуття, віднайти шляхи примирення та запобігти повторних конфліктів. **Тетяна Харьківська** зазначає, що *«відновні практики, які є частиною реалізації відновного підходу в сучасній системі освіти, застосовуються, як альтернатива дисциплінарного підходу та силових або каральних методів вирішення конфліктів, до якого звикла переважна більшість закладів освіти. Ключовими аспектами є активна участь усіх сторін конфлікту та розуміння важливості відновлення відносин для поліпшення загальної атмосфери в закладі освіти»*[1]. Відзначаючи, що в цілому відновні практики є ефективними для міжособистісних і міжгрупових конфліктів, усе ж потрібно мати на увазі що така ефективність вирішальним чином залежить від наявності висококваліфікованих фасилітаторів.

Психологічна підтримка у закладах освіти. Цей механізм в Україні було інституційовано введенням обов'язкової посади шкільного психолога та служб психологічної підтримки в коледжах та університетах. Такі психологи допомагають вирішувати конфлікти через індивідуальні або групові консультації, діючи, переважно, в реактивному форматі — реагуючи на вже визрілі й загострені конфлікти. Попри позитивні результати в окремих школах, недостатня кількість кваліфікованих шкільних психологів і низьке фінансування обмежують ефективність цього механізму.

Форумні театри. Ця соціально-педагогічна інтерактивна технологія використовується в українських школах для вивчення конфліктних ситуацій через театральні постановки, у яких учні моделюють можливі рішення конфліктів, що сприяє розвитку критичного мислення та толерантності. Як стверджує **Галина Вольчева**, *«в умовах сучасності форум-театр використовується в багатьох країнах світу як ефективна форма в роботі з людьми, які потрапили в складну життєву ситуацію і, не маючи досвіду її вирішення, відчувають пригнічення. Насамперед цільова авдиторія такого театру — це соціально незахищена категорія людей.*

[1] Харьківська Т. Відновні практики як засіб профілактики та подолання деструктивних конфліктів у закладі освіти. *Вівчливість. Humanitas*. 2023. Вип. 5. С. 112.

На цьому етапі елементи форум-театру наявні під час проведення інтерактивних театрів, тренінгів толерантності та використовуються деякими психологами в груповій та консультативній роботі»[1].

У цілому сучасний стан врегулювання конфліктів у сфері освіти в Україні характеризується як значними викликами, так і деякими позитивними зрушеннями. Основні проблеми зумовлені поєднанням структурних недоліків, соціальних чинників та браком спеціалізованих підходів до роботи з конфліктами, а останні три роки — нищівною війною путінського режиму проти нашої незалежної держави. Як зазначають **Олена Карпенко, Тетяна Лях** та **Тетяна Спіріна,** *«непроста ситуація в Україні, зумовлена воєнним часом, докорінно змінила звичний спосіб життя українців і українок. Підвищена тривожність, зумовлена нинішніми подіями в країні, впливає на емоційний стан населення. Останнім часом спостерігається тенденція зростання стресу, дратівливість, конфліктів та проявів булінгу (цькування) у закладах освіти. Така ситуація пов'язана з багатьма чинниками, але основні з них — це дискримінація серед дітей, молоді та їхня агресивність»*[2].

Варто зазначити, що попри відносно широкий спектр механізмів попередження ти вирішення конфліктів в освітньому середовищі, їх ефективність в Україні залишається низькою через слабкість інституційної підтримки, недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів, насамперед через низький рівень заробітної плати та нерівномірність впровадження.

Наявні механізми, такі як громадські обговорення або робота психологів, є лише частково ефективними через слабкість інституційної підтримки та домінування адміністративного підходу, що не дає можливості враховувати інтереси всіх сторін. Найбільш перспективним для умов України виглядає запозичення європейської практики, зокрема механізмів медіації, відновної практики і превентивних програм, що можуть бути адаптованими до українських реалій із урахуванням локальних особливостей та розширеними за умови належного фінансування. Для ефективного врегулювання конфліктів потрібно також розвивати систему підготовки

[1] Вольчева Г. Форум-театр як засіб формування конструктивної поведінки підлітка у конфліктній ситуації. *Соціальна робота та соціальна освіта.* 2020. №2 (5). С. 61.

[2] Карпенко О. Г., Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Особливості профілактики булінгу та вирішення конфліктів серед здобувачів освіти. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2024. №3. С. 37.

фахівців з конфліктології, фасилітаторів, дитячих та підліткових психологів. Створення відповідних спеціалізованих програм у закладах вищої освіти забезпечить надійний кадровий ресурс для вирішення конфліктів в освітніх закладах країни.

На нашу думку, в Україні назріла зміна самої парадигми сприйняття конфліктів в освітньому середовищі з негативного й загрозливого явища, що вимагає негайного адміністративного втручання та усвідомлення конфліктів у сфері освіти як багатофакторного явища з певним конструктивним потенціалом та каталізатором позитивних змін, що впливає на якість навчального процесу та суспільну стабільність. Ефективне врегулювання конфліктів сприяє формуванню безпечного та сприятливого освітнього середовища, що забезпечує якість навчання та гармонійний розвиток здобувачів освіти.

3.4.3. Особливості врегулювання конфліктів у сфері культури

Конфлікти — явище не тільки неминуче і повсякчасне, але й багатогранне. Вони є складним соціально-психологічним феноменом, що можна класифікувати за різними ознаками.

Актуальність розгляду цієї проблематики полягає в тому, щоб більш чітко усвідомити як основні елементи конфліктів, так і різноманітність способів їх прояву, розгортання та регулювання, витоки та безпосередні причини виникнення конфліктних ситуацій, інтереси та мотиви сторін, що ворогують, рушійні сили протиборства, функції конфліктів, їх роль у життєдіяльності окремої людини, соціальної групи (колективу) та суспільства в цілому.

Серед зарубіжних науковців до проблеми культурного конфлікту зверталися **Л. Козер** (Coser, 1956), **К. Гірц** (Geertz, 1973), **Е. Саїд** (Saïd, 2013), **П. Бурд'є** (Bourdieu, 1985), **С. Гантінгтон** (Huntington, 1996) та ін., які вивчали конфлікт, що виникає через несумісність і розбіжність в інтерпретації культурних цінностей та норм між різними групами, закладеними в різних культурних системах. Усе це призводить до сильного резонансу подій і культурного конфлікту, які ми спостерігаємо за процесами, що відбуваються в сучасній Україні.

Кожне конфліктне зіткнення по своєму унікальне, неповторне з погляду причин виникнення, форм взаємодії двох чи більше сторін, фіналу та наслідків. Аналіз та оцінка конфліктів передбачає їх систематизацію за вагомими ознаками, типами та видами. Така класифікація потрібна як своєрідна модель цілісного вивчення предмета, як методичний інстру-

мент розрізнення всього спектра конфліктних проявів[1].

Підходи до класифікації можуть бути різними. Так, соціологи звертають увагу насамперед на макро- або мікрорівень конфліктів, на такі їх основні типи, як соціально-економічний, національно-етнічний та політичний. Юристи розрізняють внутрішньо- та зовнішньосистемні конфлікти, сфери їх прояву, зокрема сімейно-побутові, культурні та соціально-трудові, а також різні господарські, фінансові та майнові конфлікти, що виникають в умовах ринкової економіки. Конфлікти існують у всіх сферах суспільного життя, тому можна виокремити політичні, національні, економічні, військові, релігійні, сімейні тощо.

Цікавим, на нашу думку, є виокремлення конфлікту культур і духовних цінностей в окрему сферу розгортання конфліктів, що можна простежити в деяких сучасних конфліктологів[2]. Оскільки моральна культура пов'язана зі сферою свідомості, духовного виробництва (пізнання, моральність, виховання і просвітництво, уключаючи право, філософію, етику, естетику, мистецтво, літературу, міфологію, релігію), це дає підстави говорити про різноманітність світу культур і, природно, про суперечності, особливо якщо йдеться про групову солідарність представників тієї чи іншої культури. Сучасні ж зміни в характері насильницьких конфліктів можна подати формулою: від боротьби соціальних систем до міжнаціональних і етнокультурних зіткнень. У цьому контексті культуру вже недостатньо розуміти традиційно. Культура — не тільки сфера універсальних духовних і матеріальних досягнень людства, загальних для всіх людей цінностей, норм і знань. Культура — це насамперед локальний засіб буття людей, їхній повсякденний світ. Локальність конфлікту треба розуміти глибше, як конфлікт культурних світів життя, завжди особливих, унікальних засобів буття або як конфлікт онтології різних культур. Свою специфіку мають й інші рівні конфлікту цінностей: між індивідами, малими або великими групами. Християнська цивілізація, наприклад, завжди як канон визнавала десять моральних заповідей. Проте в розвинутих країнах Заходу традиційні форми релігії занепадають: знижується рівень відвідування церков, знецінюється роль традиційної моралі. Іншими важливими видами конфліктів цінностей є конфлікт між свободою і рівністю, справедливістю і нерівністю, колективізмом та індивідуалізмом, ксенофобією і відкритістю

[1] Гук Ю. Особливості розгортання конфлікту у різних сферах суспільства: етичний аспект. URL: http://fs-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2007/19.pdf.

[2] Конфліктологія. Харків: Право, 2002. 256 с.

до світу, демократією і авторитарністю, прагненням до суспільної власності та орієнтацією на приватну власність тощо. Можна стверджувати, що конфлікти цінностей помітно прискорюють або уповільнюють суспільні зміни. Цінності як загальні, стабільні характеристики людей змінюються під впливом економічних, соціальних та інших чинників і спрямовують своїх носіїв на досягнення певних цілей[1].

Люди як у буденній діяльності, так і в конфлікті прагнуть задовольнити свої потреби, реалізувати власні інтереси, керуючись ціннісними уявленнями про те, що для них є пріоритетним, а що ні.

Конфлікти можуть виникати від об'єднання двох чинників: людей і соціального середовища. Наша особистість, минуле, почуття, характер, стать, культурне виховання, освіта, самоконтроль й інше — усе разом зумовлює нашу реакцію на конфлікт. Особливості конкретного середовища (культурні норми та правила, закони, наявність носіїв влади чи інших третіх сторін, панування жорстокості, вільний обіг зброї, кодекс честі, температурний фон тощо) також впливають на розвиток конфлікту[2].

Отже, на розв'язання конфлікту через призму зв'язку людини і суспільства впливає культура, оскільки культура формує суспільство.

Аналізуючи поняття культурного конфлікту, не можемо не погодитися, що такий конфлікт може відбуватися внаслідок *«відмінностей культурних цінностей і переконань, що слугують предметом розбіжностей між людьми»,* також культурні конфлікти можуть загострюватися, коли йдеться про політичні дії, особливо на макрорівні. Такі конфлікти досить важко розв'язати, оскільки сторони розходяться у своїх переконаннях[3]. Аналізуючи поняття конфлікту культур, деякі науковці[4] вважають, що очевидним є те, що *«культурні традиції (локальні форми життя) чинять невидимий опір, зберігаючи ідентичність у різних тоталітарних практиках культурного переслідування, і мають здатність швидко відроджуватися за сприятливих умов»*. Інакше кажучи, загибель локальної форми культурного життя, зникнення здатності її носіїв до її відтворення є найглибшою, останньою межею можливого насильства. З цього погля-

[1] Гук Ю. Особливості розгортання конфлікту у різних сферах суспільства: етичний аспект. URL: http://fs-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2007/19.pdf.

[2] Коулман П. Т. & Фергюсон Р. Результативний конфлікт. Пер. з англ. Інни Софієнко. Київ: Наш Формат, 2016. Р. 27.

[3] Turner J. H. Sociology. Englewood Cliffs, NJ: Pearson-Prentice-Hall, 2006.

[4] Коулман П. Т. & Фергюсон Р. Результативний конфлікт. Пер. з англ. Інни Софієнко. Київ: Наш Формат, 2016.

ду, тотальний контроль загальних умов людського існування та спілкування є лише поверхневим проявом феномена тоталітарного насильства.

Є. Бистрицький[1] уважає, що конфлікти культур — це насильство, що не знає страху власної смерті: культурна людина втрачає сенс життя разом із можливою загибеллю власного життєвого світу, тобто конфлікт культур розглядається в політичному полі, проте при цьому потрібно зауважити, що важливим чинником недопущення описаних наслідків культурного конфлікту є розуміння інших культур, конструктивне вирішення конфліктів, що має формуватися в процесі здобуття освіти та виховання особистості.

Розглядаючи культурний конфлікт, також погоджуємося з теорією, що він бере свій початок від того, коли протилежні норми створюють можливість для відхилення та зростання злочинності в девіантних субкультурах. Нав'язані державою культурні цінності людям, що їх не поділяють (більшість нав'язує свої цінності меншості), сприяють процвітанню нелегальних осередків, що дають змогу обходити ці закони[2].

Л. Козер (Coser, 1956)[3] уважає, що конфлікт виникає через несумісність культурних цінностей та норм між державами і може бути важливим для суспільного розвитку, оскільки сприяє перегляду, відтворенню, оновленню соціальних норм, культурних традицій, збереженню свого історичного минулого. В умовах війни росії проти України культурний конфлікт стає значно помітнішим, оскільки до соціокультурної сфери додається проблема ідеологічного та політичного контролю; він проявляється через нав'язування, намагання, асимілювання однієї сторони в свою культуру іншій, де дві культури жили поряд дружньо, а з часом почали чинити супротив, тиск, пропаганду та дискредитацію української ідентичності. Про це свідчить аналіз за даними соціологічного опитування, яке проводив Центр Разумкова (червень 2024): поступово збільшується кореляція від початку «гібридної війни» до повномасштабного вторгнення, що 76,5% опитаних в Україні вважають, що Європейський Союз асоціює себе з «добром», тобто прогресом і розвитком, а зі «злом», тобто з відсталістю і регресом асоціюють росію 78% опитаних. Отже, судження, які колись вважалися нормальними, що українці і росіяни є братніми народами, уже

[1] Бистрицький Є. К. Конфлікт культур і філософія толерантності. *Ідея культури: виклики сучасної цивілізації.* Київ: Політична думка, 2003.

[2] Kornblum W. Sociology in a Changing World. Cengage Learning. 2011.

[3] Coser L. A. The functions of social conflict. Routledge. 1956.

зникло; превалює думка, що вони ніколи не будуть братніми народами[1] (Разумков Центр, 2024). Як бачимо, одним із проявів культурного конфлікту є нищення російськими військами українських пам'яток, музеїв, викрадення культурних цінностей, що відбулося в Херсонській області, також ще 2014 р. в Криму. Українське суспільство, активізувало свої зусилля у відповідь і популяризує свою культуру та історію через культурні проєкти, міжнародні фестивалі, концерти, форуми, івенти, що ознайомлюють світову спільноту з українською культурною спадщиною та сучасними мистецькими досягненнями. Багато таких заходів відбувається в Україні та в країнах Європейського Союзу, Америки.

Соціологічні дослідження також виявляють, що культурна ідентичність стає ключовим чинником соціальної згуртованості та мобілізації українців у боротьбі за власні цінності та протидії культурній асиміляції. Українська культура, адаптуючись до сучасних викликів, набуває нових форм і засобів трансформації, що сприяють її зміцненню, відродженню сталості й розвитку, навіть в умовах кризи.

На думку **Є. Головахи**[2], культурний конфлікт є ключовим у контексті історичних змін і сучасних викликів. Дослідник наголошує в своїх працях, що культурний конфлікт зароджується в суспільствах, де відбувається зіткнення, протистояння різних ціннісних орієнтацій, ідеологій та соціальних практик, це є актуальним для України сьогодні, а особливо для її багатого історією й полікультурного населення.

Культура, як другий фронт, стає важливим інструментом опору, його ролі об'єднувати суспільство навколо цінностей свободи, суверенітету й незалежності.

Сучасний світ стирає культурні, географічні, релігійні бар'єри між людьми. Глобалізація та міжнародний поділ праці змушують нас дивитися на світ як одне ціле, шукати більше спільного та стандартизувати наше життя. Ми опиняємося зануреними в одні системи виміру, стилі моди, користуємося однаковими брендами, курортами, послугами. Водночас, світ продовжує зберігати значну кількість культурних відмінностей. Вони стають перепонами в переговорних процесах, роботі працівників

[1] Ідентичність громадян України: тенденції змін (червень 2024 р.). URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-cherven-2024r.

[2] Ткачук М. Соціолог Євген Головаха: Якщо ми не здамося — вийдемо з цієї війни абсолютно інтегрованою європейською країною. *Новинарня*. URL: https://novynarnia.com/2022/03/30/yegolovaha.

компаній. Усе це породжує проблеми крос-культурного характеру. Умовно їх можна розподілити на два рівні: ведення переговорів керівного складу; взаємодія між підлеглими. Успіх тієї чи іншої компанії на зовнішньому ринку головним чином залежить від того, наскільки правильно побудовані професійні комунікації із закордонним партнером по бізнесу; як добре керівник вивчив особливості та закони бізнесу в країні свого партнера; чи добре він знає особливості місцевої культури для просування продукту на ринок; як враховано для цього особливості соціального буття потенційних клієнтів, психологія поведінки споживачів певної країни. Лише належний рівень підготовки може забезпечити високий результат переговорів. Їх проведення — це один із найбільш складних видів професійної комунікації. Різний характер бізнес-культур партнерів вимагає від учасників спеціальних компетенцій. Рівень знань, уміння їх використовувати під час зустрічей, відсутність мовних бар'єрів, дотримання правил ділового етикету з урахуванням культурних відмінностей протилежного боку — усе це впливатиме на характер протікання переговорів.

Будь-які порушення чи проблеми в налагодженні крос-культурної комунікації в організації можуть стати причинами потенційних конфліктів. Саме тому задля їх попередження або швидшого врегулювання важливо розуміти можливі причини їх виникнення. У процесі проведення дослідження було встановлено низку перешкод налагодження ефективної крос-культурної комунікації в компаніях, серед яких: відмінності в досвіді (відмінна від іншої сторони інтерпретація інформації викликає різницю між процесом кодування та декодування); вибіркове слухання (специфічна форма вибіркового сприйняття, оскільки людина прагне пропустити нову інформацію, особливо якщо інформація суперечить її переконання); довіра до комунікатора (віра співрозмовника в слова та дії комунікатора, відповідно їх визнання); мовні проблеми (часто офіційні, професійні чи соціальні групи виробляють власні слова чи вирази, що мають значення лише для їхніх членів, така мова може дати своїм членам відчуття приналежності, єдності та власної гідності, вона може сприяти ефективній комунікації в групі, але також її використання може призвести до бар'єрів у спілкуванні з людьми з інших груп); фільтрування (зазвичай відбувається під час висхідного зв'язку в організації, процес пов'язаний з маніпулюванням інформацією таким чином, щоб інформація позитивно сприймалася одержувачем, наприклад, коли підлеглі приховують неприємну інформацію від начальства чи керівників); відмінності в статусі (часто організації позначають ієрархічні рівні різними символами, відмінністю умов

роботи, наявністю допоміжного персоналу тощо, такі статусні відмінності можуть становити загрозу для когось нижчого в ієрархії, хто може уникати або спотворювати спілкування)[1].

Окрім вищеперелічених загальних проблем крос-культурної комунікації, доречно зазначити й специфічні. На перший погляд може здатися, що перешкодою в спілкуванні з закордонними партнерами є лише мова. Проте ефективна комунікація будь-яких працівників залежить не виключно від професійної компетентності та рівня знання іноземних мов. Також важливим є врахування особливостей культури країни партнерів. Зокрема, складність крос-культурної взаємодії полягає в різноманітті підходів до ухвалення рішень, становлення лідерства, сприйнятті критики, ставленні до використання часу і дедлайнів, цінностей та стереотипів, формальностей, особистого простору[2].

Іншими проблемами щодо налагодження крос-культурної комунікації можуть бути: використання культурних фільтрів при формуванні думки про іноземних контрагентів; недостатній рівень толерантності до партнерів чи клієнтів; неправильне застосування вербальних та невербальних засобів комунікації; налагодження нових зв'язків може залежати від ступеня імплементації принципів соціальної відповідальності, оскільки це свідчить про надійність суб'єкта господарювання[3]. Умовно всі проблеми крос-культурної взаємодії можна розподілити на дві групи: ведення переговорів із міжнародними бізнес-партнерами та комунікація всередині організації.

Проте зазвичай крос-культурний конфлікт під час бізнес-переговорів виникає з двох основних причин. По-перше, під час зіткнення з культурними відмінностями партнери досить часто покладаються на стереотипи. Стереотипи часто є принизливими, також вони можуть призвести до викривлених очікувань щодо поведінки опонента, а також до потенційно неправильних інтерпретацій. В ефективних переговорах немає місця необізнаності в культурних особливостях іншої сторони та необ'єктивності.

---

[1] Adegbite I., Omisore A., Sanusi A. Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*. 2023. № 6 (1). P. 100-109. DOI https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu.

[2] Чайка-Петегирич Л. Б. Оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2023. №4. DOI https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42.

[3] Чиркова Ю., Бортнікова М. Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. №11/2. С. 13-18.

Замість того, щоб покладатися на стереотипи, слід спробувати зосередитися на прототипах – культурних середніх показниках поведінки чи цінностей. Дослідивши культурні прототипи клієнтів, керівник може скоригувати свою стратегію переговорів і дати собі кращий шанс отримати цінний досвід взаємодії як для себе, так і для свого партнера.

Другою найбільш поширеною причиною міжкультурних непорозумінь є схильність до інтерпретації поведінки, цінностей та вірувань інших через призму власної культури. Щоб подолати цю тенденцію, важливо дізнатися якомога більше про культуру сторони іноземного партнера. Це означає не лише дослідження звичаїв і поведінки різних культур, але й розуміння того, чому люди дотримуються цих звичаїв і демонструють таку поведінку насамперед.

З огляду на вище зазначене, питання проєктування моделі крос-культурної комунікації для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, набувають актуальності. Така модель може допомогти краще зорієнтуватися в характеристиці різних культур, порівнюючи одну з одною та визначаючи спільні й відмінні ознаки. Цей метод корисний для планування співпраці з новими контрагентами, щоб мінімізувати ризик виникнення потенційних конфліктів через незнання особливостей іноземного партнера.

Правильно розроблена стратегія врегулювання крос-культурних конфліктів має вичерпно відповідати на такі запитання:

Як впливають крос-культурні відмінності на бізнес-взаємодію з іноземними партнерами?

Які особливості організації переговорів із бізнес-партнерами із нової культури?

Хто буде відповідальним за підготовку до проведення таких переговорів?

Які джерела будуть використовуватися для цієї підготовки?

На які відмінні особливості культури партнерів варто звернути увагу?

Як діяти після з'ясування відмінностей?

Як діяти після виникнення крос-культурного конфлікту?[1]

Для ефективного запровадження етичних принципів як основи крос-

[1] Подра О. П., Лиса Д. С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32687/menedzhment223maket-94-103.pdf.

культурної комунікації потрібні механізми їх реалізації. У світовій практиці існують такі механізми впровадження цих змін:

етичні кодекси;

комітети з етики;

тренінги;

соціальні аудити;

юридичні комітети;

служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань тощо.

Найбільш популярним є поширення етичних норм за допомогою етичних кодексів. Більшість провідних компаній світу мають етичні кодекси, що сприяють формуванню спільних цінностей та єдиного соціокультурного простору, у якому можливі повноцінне спілкування і взаємодія людей, які є представниками різних культур. Процедура складання кодексу досить складна. Він має поєднувати головні цілі компанії та враховувати під час їх досягнення культурні відмінності працівників компанії. Його розробленням займається спеціально створений орган, наприклад, комітет, комісія. Обов'язковим пунктом кодексу мають бути дисциплінарні заходи, що застосовуються до тих, хто його порушує. Комітет з етики компанії повинен виносити етичні питання для обговорення топ-менеджером[1].

Нині національні ділові та корпоративні культури тісно взаємодіють між собою. Це призводить до появи низки проблем, що виявляються в усіх сферах організаційної роботи. Тому головними завданнями менеджера стають налагодження роботи, подолання комунікативних бар'єрів, поширення етичних норм як засобу рішення проблеми, освіта. Це сприятиме формуванню крос-культурної комунікації, що допоможе менеджеру вибудовувати комунікацію з бізнес-партнером з іншої культури, розвити здатність адаптації до швидко мінливих умов бізнес-середовища, сформувати позитивний імідж компанії загалом. Комунікативна компетенція в крос-культурному аспекті створює основу для професійної мобільності, залучає підприємців і менеджерів до стандартів світових досягнень, збільшує можливості професійної самореалізації на основі комунікативності і толерантності, що дає їм змогу успішно керувати бізнесом в умовах різних ділових культур, правильно вибудовуючи міжкультурну взаємодію, визначати причини міжкультурних конфліктів і запобігати

[1] Романуха О. М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf.

їх у цілях підвищення ефективності організацій в умовах глобалізації економіки.

3.4.4. Особливості врегулювання конфліктів у сфері охорони здоров'я

Упродовж останніх років наукова, експертна спільнота, працівники системи охорони здоров'я активно залучені до аналізу, розроблення та оцінювання реформ у медичній сфері. Наявність численних досліджень, громадських обговорень і результатів співпраці з урядом підтверджує небайдужість до питань реформування системи охорони здоров'я. Дослідження є невід'ємним складником процесу реформування охорони здоров'я, оскільки саме вони забезпечують аналітичне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих рішень, сприяють упровадженню міжнародного досвіду та оцінюють ефективність змін. Цікавими для опрацювання є серія заходів з НСЗУ «Управління здоров'ям громад на місцевому рівні: фокус на потребах, можливостях і перспективах», мета яких полягала в об'єднанні зусиль для підтримки місцевого самоврядування та органів влади в удосконаленні й розвитку управлінської спроможності у сфері охорони здоров'я, забезпеченні відновлення доступу до якісних медичних послуг, розвитку інтегрованої медико-соціальної допомоги та сприяння сталому розвитку системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації та війни[1].

Виклики та перспективи реформування системи охорони здоров'я в Україні в умовах російсько-української війни проаналізовано в праці «Реформування системи охорони здоров'я в Україні: проблеми та шляхи вирішення»[2].

Особливості реформування системи охорони здоров'я наведено в публікаціях[3,4,5].

---

[1] Управління здоров'ям громад на місцевому рівні: фокус на потребах, можливостях і перспективах (серія заходів з НСЗУ). URL: https://hromady.org/upravlinnya-zdorovyam-gromad-na-miscevomu-rivni/.

[2] Гончар М., Гончар С., Ханик В. Реформування системи охорони здоров'я в Україні : проблеми та шляхи вирішення. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. №11 (17). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7376.

[3] Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. Інвестиції : практика та досвід. 2020. №2. С. 134-140

[4] Шевчук Р. В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні. Публічне урядування. 2022. №3 (31). С. 95-105.

[5] Іванчов П. В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в Україні:

У публікації «Застосування діалогічної моделі змін у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні на первинному рівні» авторами **Д. Дзвінчуком** та **М. Баран** констатовано підстави проведення реформування охорони здоров'я в Україні, зважаючи на кризову медико-демографічну ситуацію та потребу збереження й поліпшення здоров'я населення. Доведено, що результат реформи системи охорони здоров'я, як і будь-якої іншої, залежить від досвіду управління процесами та змінами, ґрунтовного розуміння концепції змін, уміння всіма зацікавленими суб'єктами процесу реформування аналізувати та оперувати інформацією[1]. Саме комунікацію, інформування та навчання як інструментів урегулювання конфліктів у системі охорони здоров'я ми триматимемо в основі нашого допису.

Зважаючи на складність процесу реформування медицини та значну кількість суб'єктів, долучених до процесу, зрозуміло, що він неможливий без виникнення різних конфліктних ситуацій між ними. Найбільш дослідженими є конфлікти у парі «лікар — пацієнт»[2,3,4].

У цьому пункті монографії ми використаємо інший підхід до вивчення підходів урегулювання конфліктів у системі охорони здоров'я — аналізуватимемо їх паралельно до ходу реформи медицини з позиції опору змінам та в контексті використання комунікаційно-інформаційного механізму для вирішення конфліктів.

Отож, починаючи з 2014 року, українське суспільство є учасником низки реформ. В одних із них ми беремо участь як спостерігачі, в інших — як активні учасники. Реформа системи охорони здоров'я, починаючи

інституційний аспект URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20._topic_Ivanchov-P.V.133-145.pdf.

[1] Дзвінчук Д. І., Баран М. П. Застосування діалогічної моделі змін у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні на первинному рівні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. №7. С. 89-109. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/166/130/.

[2] Бідучак А. С. Конфліктні ситуації в медичних організаціях (від проблем до вирішення). Одеський медичний журнал. 2023. № 2. DOI https://doi.org/10.32782/2226-2008-2023-2-8.

[3] Бідучак А. С. Медичні конфлікти в системі «лікар-пацієнт». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Медицина»*. 2022. 2 (66). С. 133-135. DOI https://doi.org/10.32782/2415-8127.2022.66.

[4] Заборовський В. В., Нечипорук Л. Д., Горват Т. Д. Поняття та сутність юридичного конфлікту у сфері медичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія «Право»*. Випуск 63. 2021 URL: https://surl.li/xcsqsf.

з 2016 року, стала об'єктом активних дискусій як серед експертного середовища, так і серед просто жителів громад. Донині серед населення України немає чіткої позиції щодо результатів реформування системи охорони здоров'я, що породжує низку конфліктів.

Упродовж 12-30 жовтня 2022 року соціологічна агенція InfoSapiens на замовлення «Вокс Україна» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» та Посольства Швеції в Україні провела всеукраїнське онлайн-опитування громадської думки щодо сприйняття реформ українцями. Позитивне ставлення українців до реформ переважає над негативним. До найбільш важливих (відповіді «дуже важлива» та «скоріше важлива») реформ, на думку українців, належать цифровізація державних послуг, реформа армії, децентралізація, медреформа та створення антикорупційних органів. Медреформа є дуже важливою або скоріше важливою для 80% українців[1].

2024 року медична реформа здоров'я ввійшла в десятку успішних реформ в Україні поряд із створенням національної поліції, судовою реформою, децентралізацією, публічними закупівлями, приватизацією, відкритими даними, земельною реформою, цифровізацією послуг, антикорупційною реформою[2]. Як бачимо, існують різні підходи до оцінки реформи медицини, проте, зважаючи на складність цього процесу та закостенілість наявних звичних форм поведінки у цій системі кожного із суб'єктів, — конфлікти є закономірністю.

Так, наприклад, у серпні 2019 року було проведено емпіричний аналіз, здійснений на основі загальнонаціонального дослідження Інститутом соціології НАН України. Для аналізу сприйняття реформ населенням України було використано два показники, у яких відтворювався перелік усіх змін за останні 5 років. У першому випадку пропонувалося оцінити, які з цих змін найбільш позитивно вплинули на життя в країні, у другому оцінити, які з цих змін найбільш негативно вплинули на життя в країні. У кожному разі респондентам пропонувалося вибрати не більше 5-ти варіантів відповідей. 35,2% респондентів зазначили, що зміни в системі охорони здоров'я (вільний вибір власного лікаря, програма «доступні ліки») справили найбільш негативний вплив, а 25,1% — що зміни справи-

[1] Команда «Вокс Україна». Опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни». URL: https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny.

[2] Десять успішних реформ в Україні URL: https://ti-ukraine.org/blogs/desyat-uspishnyh-reform-v-ukrayini/.

ли найбільш позитивний вплив. Цікаво, і на нашу думку закономірно, що у віковому розподілі вирізняється група 70 і більше років, серед респондентів якої спостерігається найменш позитивне (15,7%) та найбільш негативне (45,7%) сприйняття медичної реформи; також за розподілом матеріального становища сім'ї вирізняються більш негативні оцінки злиденних (43,3%) та бідних (44,4%). Регіональний розподіл свідчить, що лише серед мешканців заходу позитивні оцінки (29,6%) реформи переважають негативні оцінки (28%), натомість найбільш негативні оцінки спостерігаються серед мешканців сходу (43,3%) та Донбасу (41,2%)[1]. Дозволимо висловити припущення щодо незадоволеності особами віком 70+ реформою та її досягненнями — виникнення конфліктів цінностей, очікувань, адаптації та ін. (принагідно зауважимо, з метою уникнення звинувачень в ейджизмі, що викладені нижче твердження можуть бути застосовані до людей будь-якого віку). Люди звикли до системи, що існувала все їхнє життя і тут, очевидно йдеться про опір змінам через низку чинників, ключовим серед яких комплекс психологічних, соціальних та фізіологічних: порушення шаблонних/звичних форм поведінки, що забезпечують особам віком 70+ почуття стабільності (виклик лікаря додому за будь-якої причини, стояння в черзі до лікаря без попереднього запису, оскільки важко освоїти онлайн-можливості запису та ін.); страх перед невідомим може ототожнюватися із ризиком, невпевненістю та потребою адаптації, що може викликати тривожність (онлайн-запис до лікаря, електронний рецепт тощо) і, як наслідок — опір реформі та її негативна оцінка; досвід попередніх невдалих реформ зменшує ймовірність об'єктивної оцінки реальних досягнень реформи системи охорони здоров'я — люди віком 70+ пережили не тільки низку реформ, а й значну кількість змін, що їх травмували. Окремо хочемо акцентувати увагу на такому процесі як соціальна ізоляція — недостатня підтримка з боку оточення може ускладнювати сприйняття нововведень.

Опором змін можемо також пояснити найбільш негативне сприйняття реформи системи охорони здоров'я людьми, які перебувають у стані злиднів або бідності. Серед причин опору змінам назвемо такі: припущення можливості погіршення становища — для зазначеної категорії людей навіть невеликі зміни можуть загрожувати виживанню, і через низький

[1] Резнік Олександр. Сприйняття українцями урядових реформ: соціально-демографічні виміри. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. URL: https://dif.org.ua/article/spriynyattya-ukraintsyami-uryadovikh-reform-sotsialno-demografichni-vimiri.

рівень освіченості людям важко зрозуміти суть та переваги нововведень (більш детально переваги ми окреслимо нижче); відсутність/обмеженість доступу до достовірної інформації — бідні люди часто покладаються на чутки та дезінформацію й не мають змоги адекватно оцінити реформу; невміння працювати з сучасними технологіями — цифрова нерівність заважає адаптації до змін, а багато змін у системі охорони здоров'я безпосередньо пов'язані із цифровізацією.

Отже, вище, опираючись на результати досліджень, ми висловили припущення щодо виникнення конфліктів у людей, які негативно оцінюють реформи. Далі, висвітлюючи хід реформи, акцентуватимемо увагу на моментах, які могли б стати джерелом конфліктів у сфері охорони здоров'я.

Реформа стартувала 2016 року – це рік схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. У Концепції було окреслено низку підстав для комплексної зміни системи охорони здоров'я: перша — катастрофічна фінансова незахищеність пацієнтів; друга — низька якість та ефективність надання послуг (лише 23% українців відчували впевненість у вітчизняній системі охорони здоров'я та якості роботи її закладів (згідно з опитуваннями *Gallup World Poll*), а решта вважали її роботу неякісною та неефективною. Низька якість та ненадійність системи медичного обслуговування підтверджувалися об'єктивними показниками здоров'я населення — маючи значно більшу мережу закладів охорони здоров'я, кількість лікарняних ліжок та лікарів, українці значно частіше від жителів країн-членів ЄС зверталися до лікарів та частіше і довше лежали в лікарнях, проте при цьому мали значно гірші показники здоров'я, значно більшу смертність та значно меншу середню тривалість життя); третя — неефективне витрачання бюджетних коштів (неефективність витрачання коштів була пов'язана передусім з їх витрачанням не за принципом «гроші ходять за пацієнтом», а за принципом «гроші ходять за інфраструктурою»)[1].

І вже 2017 року було ухвалено Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», що визначає державні фінансові гарантії надання потрібних пацієнтам послуг з медичного обслуговування (медичних послуг) та лікарських засобів належної якості, реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів (уключаючи допоміжні засоби) за рахунок коштів державного бюджету України за програмою медичних гарантій[2].

---

[1] Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 30.11.2016 №1013-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text

[2] Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон

З 2017 року й донині в Україні є значні досягнення реформи системи охорони здоров'я. Відповідно до методичних рекомендацій 2017 р., метою розроблення яких було надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування, керівникам місцевих органів управління охороною здоров'я та закладів охорони здоров'я, а також депутатам місцевих рад, відповідальним за підготовку та ухвалення рішень щодо зміни господарсько-правового статусу комунальних закладів охорони здоров'я шляхом їх реорганізації (перетворення) з бюджетних установ на комунальні некомерційні підприємства (КНП) у межах чинного законодавства України, було здійснено низку кроків із перетворення закладів охорони здоров'я територіальних громад на комунальні некомерційні підприємства із наданням їм фінансової автономії *(Рис. 3.4.4.1)*.



Рис. 3.4.4.1. — Етапи перетворення закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства. Складено за [1]

Як видно, відбулася значна кількість змін, що були стресовими, а отже, і конфліктними для всіх учасників реформи: МОЗ, Національної служби здоров'я України (НСЗУ), департаментів/управлінь охорони здоров'я, ОМС, керівників КНП, пацієнтів та ін.

Кожен крок реформи породжував нові й нові неузгодження, невиправдані сподівання, небажані/неочікувані рішення, що ставали причиною

України від 19.10.2017 №2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#n3.

[1] Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства: протокол робочої групи з питань реформи фінансування сфери охорони здоров'я України №9 від 14 квітня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001282-17#Text.

конфліктів. Так, для прикладу, етап забезпечення комп'ютеризацію закладів охорони здоров'я (далі — ЗОЗ) (закупити комп'ютери, обрати медичні інформаційні системи (МІС) та підключитися до електронної системи охорони здоров'я, отримати електронні цифрові підписи для закладу та лікарів ті ін. Кроки) означав породження кількох типів конфліктів між різними групами учасників процесу системи охорони здоров'я:

кожен лікар мав бути забезпечений комп'ютером за кошти місцевого бюджету — конфлікт через брак фінансів в бюджетах громад та потребу фінансування витрат, породжених умовами реформи;

вибір МІС, вивчення нових систем, оволодіння навиками роботи з новими медичними системами тощо — конфлікт через нестачу знань та нерозуміння діяльності МІС, нестачу навичок роботи з новими системами та ін.

Ще один конфлікт було спричинено вимогами МОЗ до оснащення КНП, ehavio однією з основних вимог підписання договору між КНП та НСЗУ — конфлікт у межах вимог та можливостей. Якщо прочитати наказ МОЗ від 26.01.2018 №148[1], то зрозуміло, що не всі громади могли б забезпечити вимоги МОЗ щодо оснащення КНП. Наслідком неоснащення могла б бути відмова в підписанні договору з НСЗУ, і, як наслідок, пацієнти не отримували б безоплатних послуг на рівні первинної медичної допомоги (ПМД) у громаді, де розташовувалося КНП. Конфлікт між вимогами МОЗ та можливостями територіальних громад породжував внутрішній конфлікт між ТГ та керівництвом КНП. Початок реформи був ознаменований низкою конфліктів типу між знаннями та можливостями/вміннями, потребами/вимогами та ресурсами/можливостями, зміною повноважень, функцій, систем та ін.

Окремим квестом для працівників КНП став процес підписання декларацій. Тут конфлікт полягав у площині реагування пацієнтів на нові вимоги до них та опору змінам.

Проте, спільними зусиллями медичної спільноти українській системі охорони здоров'я вдалося досягнути чималих результатів. За 2018 рік було зроблено низку важливих кроків, серед яких такі: ухвалення Верховною Радою України Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», утворення Національної служби

[1] Про затвердження Примірного табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб-підприємців: наказ МОЗ від 26.01.2018 №148. URL: https://surl.li/wnqxbe.

здоров'я України; початок прийому заяв від закладів первинної медичної допомоги (ПМД) всіх форм власності про укладання договорів з НСЗУ, уперше держава почала взаємодіяти з приватними ЗОЗ та комунальними закладами на рівних умовах; на рахунки медзакладів-партнерів НСЗУ надійшли перші кошти за договором; запуск контакт-центру НСЗУ з коротким номером 1677; 95% КНП первинки по Україні готові були перейти на нову модель фінансування вже з 2019 року[1].

2019 рік реформи також ознаменувався низкою досягнень:

вільний вибір лікаря. Кожна людина отримала можливість вільно обрати сімейного лікаря, терапевта чи педіатра незалежно від свого місця проживання або реєстрації. Уперше людина самостійно обирає лікаря, якому довіряє, а не змушена приходити до того, до якого її «приписали». Понад 29 мільйонів декларацій зареєстровано в електронній системі охорони здоров'я — це 70% чисельності населення України. Понад 70% людей задоволені лікарями, яких обрали (дослідження групи «Рейтинг»);

гарантована безоплатна допомога лікаря первинної ланки. Уперше держава забезпечила надання справді безоплатної медичної допомоги на первинному рівні. У свого лікаря пацієнт може отримати медичну консультацію, рецепти на ліки, у тому числі на «Доступні ліки»;

з 1 квітня 2019 року програма реімбурсації «Доступні ліки» перейшла в управління Національної служби здоров'я України;

у пацієнтів з'явилася можливість записатись до лікаря на прийом через Інтернет та ін.[2]

З квітня 2020 року в Україні Програма медичних гарантій впроваджується повним обсягом: первинна медична допомога, екстрена медична допомога, спеціалізована та високоспеціалізована медична допомога, медична реабілітація, паліативна допомога, медична допомога у зв'язку з вагітністю та пологами, Державна програма реімбурсації. Щороку НСЗУ збільшує пакети медичної допомоги: ведення вагітності в амбулаторних умовах, супровід та лікування дорослих та дітей з туберкульозом на первинному рівні медичної допомоги, психіатрична допомога, що надається мобільними мультидисциплінарними командами, лікування пацієнтів методом перитонеального діалізу в амбулаторних умовах, лікування та су-

[1] Звіт Національної служби здоров'я України. 2018. Національна служба здоров'я України : Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/zvit-2018.pdf?1739748017.

[2] Звіт Національної служби здоров'я України. 2019. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/zvit-2019_1586443884.pdf?1740254979.

провід пацієнтів з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями в дорослих та дітей в амбулаторних та стаціонарних умовах, пакети послуг, пов'язані з наданням допомоги пацієнтам з COVID-19 та підозрою на нього розширення програми реімбурсації та ін.[1,2]

З початку реформи системи охорони здоров'я в Україні здійснено низку важливих, важких, системних кроків із поліпшення надання послуг пацієнтам. Є звичайно питання, що породжують конфлікти та потребують вивчення й удосконалення. Наприклад, конфлікти, що триватимуть до того часу, доки не буде врегульовано питання оплати праці працівників системи охорони здоров'я. Проте, загалом позитивні зрушення в медицині є і стали можливими вони тільки завдяки спільним зусиллям місцевого самоврядування в підтримці створення та функціонування КНП, лідерським якостям їх керівників, персоналу, які за короткий час намагалися трансформуватися під вимоги системи, НСЗУ, пацієнтів та інших суб'єктів системи охорони здоров'я.

І тут виникає просте запитання, чому досі існують конфлікти. На нашу суб'єктивну думку, усе через те, що учасникам, сторонам конфліктів, складно пристосуватися до вимог/норм, що прописані в Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Саме норми цього Закону стали причиною порушення десятиріччями напрацьованих алгоритмів співпраці між суб'єктами системи охорони здоров'я, що породило низку конфліктів: конфлікти цінностей, конфлікти зміни мислення, конфлікти повноважень, конфлікт зміни функціоналу та ін. Усі ці типи конфліктів є прямими наслідками опору реформі й потребують комплексного підходу до вирішення через комунікацію змін, навчання персоналу, гнучкого підходу до впровадження нових правил та підтримки з боку держави та суспільства.

Отже, особливістю врегулювання конфліктів у сфері охорони здоров'я є те, що їх вирішення можливе лише через комунікацію, навчання, просвітництво кожного учасника. І, зауважимо, що сьогодні для тих, хто бажає, є всі можливості. Найбільше уваги комунікації як із працівниками системи охорони здоров'я, так і з пацієнтами надає НСЗУ. відтак, проа-

[1] Звіт Національної служби здоров'я України. 2020. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf?1740332817.

[2] Звіт Національної служби здоров'я України. 2021. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/book-ua.pdf?1740332817.

налізуємо інформаційний ресурс — сайт Національної служби здоров'я України — https://nszu.gov.ua/pro-nszu[1].

Не сайті НСЗУ є рубрики: про НСЗУ, контрактування, про укладення договорів, програма реімбурсації лікарських засобів і медвиробів, громадянам, стажування в НСЗУ, вакансії, е-Дані, новини, академія НСЗУ, для медіа, інформаційні матеріали для розміщення в ЗОЗ, інформація в умовах воєнного стану, роз'яснення для ЗОЗ, очищення влади, моніторинг, рада громадського контролю. Аналіз кожної групи свідчить про публічність діяльності НСЗУ та її пацієнтоорієнтовність.

Для розуміння сфери діяльності НСЗУ, що є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я, коротко та зрозуміло для пацієнтів/громадян — не медиків, висвітлено основні завдання НСЗУ в рубриці «Про НСЗУ»:

реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій);

виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;

унесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення[2].

У структурі НСЗУ функціонує департамент комунікацій, до завдань якого входить: повне й об'єктивне висвітлення діяльності НСЗУ; підготовка та подача у медіа інформації про діяльність НСЗУ та її структурних підрозділів, інформування через медіа про ухвалення нормативно-правових актів щодо державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення; організація і проведення пресконференцій, брифінгів, зустрічей представників медіа з Головою НСЗУ, його заступниками, іншими посадовими особами та працівниками апарату НСЗУ; організація і проведення зустрічей Голови НСЗУ, його заступників, інших відповідаль-

[1] Національна служба здоров'я України (НСЗУ). Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu.

[2] Про НСЗУ. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu.

них осіб з питань, що належать до сфери діяльності НСЗУ; здійснення взаємодії з органами державної влади, підготовка відповідей на запити державних органів щодо діяльності НСЗУ відповідно до вимог чинного законодавства; забезпечення інформування населення про програму медичних гарантій, організація роз'яснювальної роботи, пов'язаної з практикою застосування законодавства з питань, що належать до компетенції НСЗУ; публікація щорічного звіту про результати діяльності, який включає аналіз та середньостроковий прогноз потреб населення в медичному обслуговуванні за програмою медичних гарантій та аналіз виконання надавачами медичних послуг договорів про медичне обслуговування населення та договорів про реімбурсацію; забезпечення доступу до публічної інформації, розпорядником якої є НСЗУ; здійснення постійного аналізу суспільно-політичної ситуації в сфері діяльності НСЗУ, прогнозування її тенденцій; розроблення в установленому порядку пропозицій щодо вдосконалення законодавчих та нормативно-правових актів з питань, які належать до компетенції департаменту; підготовка аналітичних і пояснювальних записок і довідок з питань, що належать до компетенції департаменту; збір інформації щодо практичних результатів діяльності НСЗУ та з інших пов'язаних питань з метою здійснення дальшого аналізу; здійснення моніторингу та аналізу інформаційної діяльності НСЗУ; здійснення інформаційно-консультативної та сервісної підтримки з надання інформації щодо діяльності НСЗУ та інших пов'язаних питань; здійснення зворотного зв'язку із запитувачами інформації; здійснення оперативного реагування на кризові виклики в межах своїх повноважень для їх усунення або мінімізації впливу[1].

Додатково зазначу, що для всіх, хто хоче орієнтуватися в змінах у системі охорони здоров'я створено інформаційні канали в соцмережах, наприклад, сторінка НСЗУ на Facebook — https://www.facebook.com/nszu.ukr; НСЗУ для пацієнта на Facebook — https://www.facebook.com/nszu.care; канал НСЗУ в Telegram – t.me/NSZU_gov; канал НСЗУ в Viber https://invite.viber.com/?g2=AQA8q7bmLAj9j0xI%2F%2BaoMohlYb445aZDrqsZJNS3KuUUlySzrRsvN5tJ0DBGNNZG; академія НСЗУ — https://academy.nszu.gov.ua/; НСЗУ на YOUTUBE — https://www.youtube.com/@user-ki1ce3lk6h[2] та ін. Про актуальні події НСЗУ інформує також через рубри-

[1] Структура. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu/struktura-65.

[2] НСЗУ. URL: https://linktr.ee/nszu.

ку «Для медіа»[1]. Тобто інформації, за допомогою якої можна подолати бар'єр незнання, більш як достатньо. Було б бажання нею скористатися.

Можемо також констатувати, що голова НСЗУ — Наталія Гусак — є публічною особою та завжди пропагує цінності та завдання, закріплені законодавством про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Про її діяльність на посаді голови НСЗУ можна довідатись із мережі Інтернет. Не завжди схвально, що породжує конфлікти між керівниками КНП та діяльністю НСЗУ, відгукуються керівники КНП на перевірки, які проводить НСЗУ, щоб оцінити якість надання медичних послуг за договором з НСЗУ. Про це відкрито публікується інформація в медіа, що є важливо для пацієнтів, які люблять читати й аналізувати питання якості надання послуг конкретним КНП, щоб на підставі такої інформації обрати заклад для отримання послуг. Аналіз інформації НСЗУ про результати перевірки дає змогу пацієнтові зробити вибір на користь отримання медичних послуг в одному чи іншому закладі охорони здоров'я. Оскільки діяльність НСЗУ спрямовано на реалізацію державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій, то, зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні, прогнозуємо, що конфлікти, пов'язані з фінансуванням КНП, будуть частішати. Отже, публічність та роз'яснення, щодо поточної ситуації в системі охорони здоров'я, спілкування із українцями може бути чи не єдиним шляхом до зменшення напруги.

Для вчасного інформування працівників системи охорони здоров'я інформативною є рубрика «Про укладення договорів», де будь-яке КНП може отримати інформацію про інструкцію з підписання договору з НСЗУ на медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій в модулі SmartSign на платформі SmartTender, результати контрактування та погоджені специфікації й умови закупівлі за напрямками медичної допомоги, які надаватимуться за Програмою медичних гарантій 2025 року[2] та надавалися в попередні роки.

З інформації «Медичним закладам» можна отримати вичерпну інформацію про співпрацю КПН з НСЗУ та алгоритм взаємодії структурних підрозділів НСЗУ щодо зупинки оплати медичних послуг у разі невико-

[1] Пресреліз. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/formedia/presbrifing.

[2] Вимоги ПМГ 2025. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України URL: https://contracting.nszu.gov.ua/kontraktuvannya/kontraktuvannya-2025/proect-vymogy-pmg-2025-1720109713.

нання надавачами медичних послуг вимог договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій[1]. Ми так детально описуємо важливість інформування для зменшення негативного впливу опору змінам, тому що переконанні — знання, розуміння ситуації є першим кроком до зниження деструктивних впливів конфліктів на учасників системи охорони здоров'я. Пацієнтам також створено полегшені умови впізнавання КНП, що уклали договір за програмами медичних гарантій — розроблено спеціальну наліпку «Договір з НСЗУ»[2].

У рубриці «Програма реімбурсації лікарських засобів і медвиробів» надано вичерпну інформацію про перелік лікарських засобів, що підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення[3]. Для полегшення пацієнтами розуміння ситуації щодо того, які аптеки працюють у програмі реімбурсації, розроблено спеціальну наліпку «Доступні ліки»[4]. Більше інформації — більше пояснень — краще розуміння ситуації, розуміння можливостей співпраці в системі «лікар — пацієнт» — менше конфліктів.

Найбільш цінною з позиції пацієнта є рубрика «Громадянам», де розміщено інформацію про безоплатні послуги в програмі медичних гарантій, форму отримання від закладів охорони здоров'я актуальних запитань щодо організації та надання медичних послуг за програмою медичних гарантій, форму запиту на отримання відомостей про себе (для пацієнтів), інформацію про діяльність уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, роз'яснення щодо публічної інформації, інформацію про шляхи подання звернення громадян до НСЗУ, інформацію про канали звернення до НСЗУ для отримання безоплатної первинної правової допомоги, графік особистого прийому громадян керівництвом НСЗУ, звіти НСЗУ, починаючи з 2018 року, плани консультацій з громадськістю, ін-

[1] Медичним закладам. Національна служба здоров'я України : Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dlya-medichnih-zakladiv.

[2] Брендована продукція. Національна служба здоров'я України : Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky/brendovana-produkciya.

[3] Програма реімбурсації лікарських засобів і медвиробів. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky.

[4] Брендована продукція. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky/brendovana-produkciya.

формацію про безоплатне зубопротезування та лікування для захисників та захисниць, інформація для та внутрішньо переміщених осіб[1].

І найціннішим надбанням є рубрика «Е-дані», що підтверджує принципи діяльності НСЗУ — прозорість та відкритість. НСЗУ забезпечує прозорість та відкритість шляхом використання сучасних електронних інструментів збору, оброблення, аналізу та оприлюднення інформації. У рубриці «Е-дані» кожен може віднайти знеособлені електронні дані закладів-партнерів НСЗУ, подані у вигляді аналітичних панелей, за допомогою яких можна шукати інформацію, використовуючи різні фільтри, копіювати та роздруковувати потрібні дані; звіти; відкриті дані, доступні для завантаження та машинного оброблення з Єдиного державного вебпорталу відкритих даних; детальну аналітичну інформацію щодо стану реалізації ПМГ за областями та ін.[2]

Отож, володіючи інформацією, ми, читаючи та аналізуючи, можемо отримати відповіді на потрібні запитання, щоб уникнути виникнення та розвитку конфліктів у системі охорони здоров'я. Для врегулювання потрібно знати, читати, аналізувати, використовувати інформацію для розвитку, а не для руйнування. Кожному учаснику системи охорони здоров'я потрібно знати свої права та обов'язки й дотримуватися їх. Не сприймати пацієнтоорієнтованість (велику кількість прав пацієнтів і одночасно обов'язків лікарів щодо надання послуг) як належне. Тут варто згадати про обов'язки громадян: піклуватися про своє здоров'я та здоров'я дітей, не шкодити здоров'ю інших громадян; у передбачених законодавством випадках проходити профілактичні медичні огляди і робити щеплення; ужívати передбачених Законом України «Про екстрену медичну допомогу» заходів для забезпечення надання екстреної медичної допомоги іншим особам, які знаходяться у невідкладному стані; виконувати інші обов'язки, передбачені законодавством про охорону здоров'я та професійні обов'язки медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації[3]. Лікарі й пацієнти мають набір взаємних прав і обов'язків. І простий аналіз зазначеної вище інформації та її дотримання знижує ймовірність виникнення конфліктів. Усе дуже просто — кожен робить усе в межах

[1] Громадянам. Національна служба здоров'я України : Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України URL: https://service.e-health.gov.ua/gromadyanam.

[2] Е-дані. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/e-data.

[3] Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#n101.

чинного законодавства, відстоює свої права та дотримується обов'язків, що дорівнює зниженню кількості конфліктів у сфері охорони здоров'я.

Для зниження рівня виникнення конфліктів кожному учаснику варто змінити філософію мислення, що передбачає трансформацію підходів до надання медичних послуг, фінансування, управління та взаємодії між лікарями, пацієнтами і державою. Ця зміна є ключовим чинником успішної модернізації сфери охорони здоров'я та поштовхом до подолання «синдрому навченої безпорадності», що часто ілюструють експериментом із собаками[1] чи блохами в банці[2]. Блохи не вистрибували з банки, навіть тоді, коли з неї зняли кришку, оскільки звикли до обмежень та вважають зміни неможливими. Ми також звикли до правил та обмежень, запроваджених більшовиками, які почали налагоджувати загальну систему охорону здоров'я, щойно прийшли до влади наприкінці 1917 року – систему Семашка[3]. І, усвідомлюючи негативні/руйнівні аспекти чинної системи Семашка[4] українці впродовж часу незалежності не здійснили повноцінних спроб для її зміни. Чому? Питання вирішення цього конфлікту «знаю-хочу-можу» лежить у площині інших досліджень. Проте зараз можемо констатувати, що конфлікти існують у будь-якій системі, яка реформується. Вирішення їх можливе тільки через подолання опору змінам, шляхом навчання, інформування, комунікації про зміни та їх результати, дотримуючись принципів законності, людиноцентричності, публічності.

---

[1] Вивчена безпорадність [Експеримент]. URL: https://www.youtube.com/watch?v=7DURMOdwBsE.

[2] Fleas in a jar (similarity in fleas and human ehavior). URL: https://www.youtube.com/watch?v=TmhoSj3wkDM.

[3] Модель Семашка. URL: https://surl.gd/xipotb.

[4] МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

РОЗДІЛ 4

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИНАХ

4.1. Публічні правовідносини як сфера виникнення конфлікту інтересів

У теорії адміністративного права науковці неоднозначно підходять до визначення адміністративно-правових відносин. **Ю. Битяк, В. Гаращук** та **О. Дьяченко** зазначають, що адміністративно-правові відносини — це суспільні відносини у сфері державного управління, учасники яких постають носіями прав і обов'язків, урегульованих нормами адміністративного права[1].

В. Колпаков та **О. Кузьменко** визначають адміністративно-правові відносини як стійкі правові зв'язки між суб'єктами й об'єктами публічного (в основному — державного) управління, що виникають у результаті дії адміністративно-правових норм[2].

На основі наведеного вище можна зробити висновок, що адміністративно-правові відносини являють собою форму взаємодії, що виникає в процесі публічного адміністрування при виконанні суб'єктами своїх публічних обов'язків. Щодо публічно-правових відносин у сфері запобігання корупції, то вони характеризуються як врегульовані нормами права зв'язки між суб'єктами декларування, уповноваженими державними органами та органами місцевого самоврядування у ході реалізації функцій державної влади та місцевого самоврядування.

Науковці у сфері права виокремлюють такі ознаки адміністративних правовідносин:

вони виникають, змінюються або припиняються виключно відповідно до правових норм, що безпосередньо визначають їх появу, та реалізуються через ці норми; між цими феноменами існує причинно-наслідковий зв'язок: відсутність норми — відсутність правовідносин; вони являють собою певний цілісний комплекс;

суб'єкти правових відносин взаємодіють через юридичні права і обов'язки, що в юридичній науці відомі як суб'єктивні. Ця взаємодія

---

[1] Битяк Ю. П. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2005. С.50.

[2] Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

утворює правовідносини, у межах яких права одного учасника відповідають обов'язкам іншого і навпаки. Ці відносини можна назвати взаємними. Учасники правовідносин постають один по відношенню до одного як уповноважені особи, які мають певні права та обов'язки, інтереси одного можуть бути захищені лише через іншого.

Мають вольовий характер через те, що в них відбивається воля держави через норми права, і також у зв'язку з тим, що навіть за наявності юридичної норми правовідносини не можуть автоматично виникати й існувати без волевиявлення їх учасників, потрібний активний вольовий акт, що ініціює цей процес;

вони охороняються державою;

індивідуалістичність суб'єктів проявляється в жорсткій детермінованості їх взаємодії, у віддзеркаленні прав й обов'язків через персоналізацію, це не безособовий абстрактний зв'язок, а завжди конкретне відношення «когось» із «кимось».

До ознак публічно-правових відносин можна віднести:

публічно-правові відносини — це завжди суспільні відносини, урегульовані нормами публічного права з метою забезпечення суспільної злагоди та згоди, балансу інтересів між окремими особами, групами, спільнотами та суспільством в цілому, стабільності держави та її інститутів, стійкості засад економічного та соціального розвитку. Таким чином, будь які публічно-правові відносини — це суспільні відносини, у яких їх суб'єкти прагнуть реалізувати власні законні інтереси шляхом взаємних поступок;

публічно-правові відносини виникають і поширюються в суспільстві або в його певній частині;

у публічно-правових відносинах потрібно виконувати юридичні обов'язки, що здійснюються для досягнення однієї із конкретних цілей:

1) задоволення правових інтересів;

2) сприяння в реалізації та захисті суб'єктивних прав, свобод та інтересів;

3) виконання офіційних (державних і суспільних) завдань і функцій, покладених на конкретні інституції;

4) виконання допоміжних функцій публічного характеру, спрямованих на забезпечення нормального виконання основних завдань органами державної влади, органами місцевого самоврядування та їх службовцями;

учасниками публічно-правових відносин, окрім фізичних чи юридичних осіб, обов'язково є суб'єкти публічної чи державної влади, що виконують юридичні обов'язки в таких правовідносинах;

у публічно-правових відносинах немає абсолютного підпорядкування волі суб'єкта публічної влади, але в публічно-правових відносинах з цим суб'єктом зацікавлені сторони (фізичні чи юридичні особи) зобов'язані дотримуватися певних кодексів поведінки, установлених законом.

Останніми роками питанню боротьби з корупцією в Україні надається особлива увага. Це пов'язано з тим, що корупція є основною перешкодою для зміцнення економіки та побудови стабільної держави. Попри ухвалення нового антикорупційного законодавства відповідно до міжнародних стандартів та створення низки антикорупційних органів, очікуваних результатів так і не було досягнуто. Основними проблемами є вибіркова відповідальність за корупційні правопорушення, низька дисципліна посадовців та неналежна координація антикорупційних заходів, що ускладнює функціонування державних структур.

У контексті публічно-правових відносин можуть виникати різні інтереси, такі як державні, територіальні, національні. Ці інтереси не завжди збігаються, що може призводити до конфліктів. В адміністративно-правовій сфері виникають конфлікти інтересів, що потребують врегулювання. Як відзначають дослідники, конфлікти інтересів у державному секторі привертають увагу суспільства, оскільки громадяни очікують чесного і неупередженого виконання посадових обов'язків[1].

Високий ризик виникнення конфлікту інтересів існує у сфері публічної служби, оскільки публічні службовці мають широкий доступ до інформації, що стає відомою з огляду на виконувані функції. Усе це потенційно створює умови для виникнення конфлікту інтересів, а отже виникає потреба в нормативному закріплені запобіжних заходів чи їх розв'язання на користь інтересів суспільства[2].

Одним із видів адміністративно-правових відносин є публічні відносини, що виникають внаслідок конфлікту інтересів і потребують врегулювання.

А. Гайдук зазначає, що конфлікт інтересів виникає, коли посадова особа має приватні інтереси, що можуть або фактично впливають на неупереджене та об'єктивне виконання її службових обов'язків[3].

---

[1] Ямкова І. М., Галунько В. В., Курило В. І., Короєд С. О., Дрозд О. Ю., Чорна В. Г., Єщук О. М., Риженко І. М., Іванищук А. А., Саунін Р. Д. Адміністративне право України. Повний курс : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 138.

[2] Янюк Н. Поняття «конфлікт інтересів» у міжнародно-правових актах та адміністративному законодавстві України. *Вісник Львівського університету. Серія юридична.* 2018. Випуск 66. С. 147-154.

[3] Гайдук А. В. Запобігання конфлікту інтересів на публічній службі: проблеми законодавчого врегулювання. *Вісник академії адвокатури України.* 2013. №1. С. 101-107.

Мінімізація корупції можлива лише за умови достатньої обізнаності з антикорупційним законодавством серед державних службовців та суспільства в цілому. Це сприятиме ефективній роботі антикорупційних механізмів, підвищенню правової обізнаності громадян, зменшенню ризиків порушення їхніх прав та безкарності за корупційні правопорушення. Це також дозволить запровадити ефективні засоби імплементації чинного антикорупційного законодавства та запровадити єдині стандарти відповідальності за корупційні правопорушення, подолати вибірковість у покаранні, ефективно контролювати конфлікт інтересів на всіх рівнях влади та протидіяти політичній корупції[1].

У зв'язку з тим, що «конфлікт інтересів» став, по-перше, новою категорією для вітчизняної юридичної науки, і, по-друге, новим правовим явищем у національній правовій системі, на практиці виникли суттєві труднощі щодо його розуміння в сучасних умовах державотворення, а також із реалізацією норм національного законодавства, які передбачають механізми запобігання і врегулювання конфлікту інтересів[2].

Уперше термін «конфлікт інтересів» згадується в «Загальних правилах поведінки державного службовця», затверджених Наказом Головного управління державної служби від 23 жовтня 2000 року №58[3].

Пізніше це поняття було використане у статтях 10, 12-2, 47 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг» від 01.07.2001 року, однак вже без конкретного визначення цієї категорії[4].

Відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію корупції» від 7 квітня 2011 року №3206-VI, конфлікт інтересів визначався як суперечність між особистими інтересами посадової особи та її службовими обов'язками, що може вплинути на неупередженість ухвалення рішень або на вчинення службових дій[5].

---

[1] Дзісяк О. П., Шеін Д. К. Публічні правовідносини як сфера виникнення конфлікту інтересів. *Legal Bulletin*. 2024. №3 (13). С. 41-45. DOI https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-13-A5.

[2] Миколенко О. І. Конфлікт інтересів в національній правосвідомості та законодавстві України. *Правова держава*. 2019. №33. С. 65-70.

[3] Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця. Головдержслужба України; Наказ, Правила від 23.10.2000 №58. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-00#Text.

[4] Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг. Закон України від 12.07.2001 №2664- III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text.

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

Нині заходи зовнішнього та незалежного врегулювання конфлікту інтересів регулюються Законом України від 14 жовтня 2014 року №1700-VII «Про запобігання корупції». Відповідно до статті 29 Закону, до заходів зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів належать: *«усунення від виконання службових обов'язків, вчинення дій, прийняття рішень чи участі в їх прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів; застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідних обов'язків, вчиненням нею певних дій чи прийняттям рішень; застосування певних «обмеження доступу до інформації, перегляд обсягу службових повноважень особи, переведення особи на іншу посаду або звільнення особи з роботи»*[1].

Публічно-правові відносини, що стосуються запобігання корупції, формуються у межах норм Конституції України та міжнародних правових актів, які були ратифіковані Україною. Ці відносини також регулюються законодавчими та підзаконними актами, спрямованими на боротьбу з корупцією.

Одним із головних чинників на шляху євроінтеграції нашої країни є протидія корупції та її різним проявам. Особливе значення в цьому процесі має запобігання конфліктів інтересів та їх ефективне врегулювання, що залишається одним із пріоритетних завдань.

Відповідно до частини четвертої статті 7 Конвенції ООН проти корупції, «кожна держава учасниця прагне, згідно з основоположними принципами свого внутрішнього права, створювати, підтримувати й зміцнювати такі системи, які сприяють прозорості й запобігають виникненню конфлікту інтересів»[2].

У зв'язку з тим, що «конфлікт інтересів» став, по-перше, новим поняттям для вітчизняної юридичної науки, а по-друге, новим явищем у національній правовій системі, на практиці виникли значні труднощі з його розумінням в умовах сучасного державотворення. Окрім цього, проблеми спостерігаються і з реалізацією норм національного законодавства, що регулюють механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів[3].

Висока ймовірність виникнення конфлікту інтересів є характерною для сфери публічної служби. Це зумовлено тим, що публічні службовці мають

---

[1] Там само.

[2] Конвенція Організації Об`єднаних Націй проти корупції: Міжнародний документ від 31.10.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.

[3] Миколенко О. І. Конфлікт інтересів в національній правосвідомості та законодавстві України. *Правова держава*. 2019. №33. С. 65-70.

доступ до значного обсягу інформації, яку вони отримують у зв'язку з виконанням своїх професійних обов'язків. Така ситуація може створювати передумови для конфлікту інтересів, що, своєю чергою, наголошує на потребі нормативно регулювати механізми запобігання чи вирішення таких ситуацій на благо суспільства[1].

Серед заходів самостійного врегулювання конфлікту інтересів Закон передбачає можливість особи в разі наявності реального чи потенційного конфлікту інтересів, самостійно вжити заходів щодо його врегулювання шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням документів, що це підтверджують, безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади[2].

Закон України «Про запобігання корупції» нині є основним законодавчим актом, що регулює питання конфлікту інтересів. У ньому визначено поняття приватного інтересу, конфлікту інтересів (потенційного і реального), регламентовано порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

У наукових дослідженнях вітчизняних та міжнародних дослідників корупція розглядається як одна із найбільших загроз для суспільства, економіки та демократії. За словами **А. Митько**, особливо небезпечно, коли корупція вкорінюється в державних структурах. Україна не є винятком, і за останнє десятиліття доклала чимало зусиль для боротьби з цим явищем. Однак, попри певні досягнені успіхи, боротьба з корупцією продовжує залишатися одним із головних пріоритетів країни[3].

У правовому полі України конфлікт інтересів набуває все більшого значення, особливо в публічних відносинах, де приватні інтереси публічних службовців перетинаються зі службовими інтересами. Попри те, що проводяться різноманітні попереджувальні заходи, антикорупційні заходи, окремі питання конфлікту інтересів залишаються невирішеними.

Доктринальні підходи до трактування поняття конфлікту інтересів здебільшого мають багато спільного.

---

[1] Янюк Н. Поняття «конфлікт інтересів» у міжнародно-правових актах та адміністративному законодавстві України. *Вісник Львівського університету. Серія юридична.* 2018. Випуск 66. С. 147–154.

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

[3] Митко А. М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу: монографія. Луцьк: Вежа-друк, 2014. 400 с.

Гудков Д. уважає, що конфлікт інтересів виникає як протистояння між державними інтересами, пов'язаними з виконанням певної посади, і приватними інтересами особи, яка цю посаду обіймає. Така ситуація зазвичай є наслідком порушення ключових принципів публічної служби, невиконання встановлених обмежень і заборон, що стосуються такої діяльності. До основних проблем можна також віднести недобросовісне виконання службових обов'язків посадовими особами — зокрема ігнорування прав та законних інтересів громадян, організацій, суспільства і держави, а також невідповідність чинному законодавству чи низьку якість соціального забезпечення публічних службовців[1].

На думку **Т. Бодун,** конфлікт інтересів — це конфлікт між публічно-правовими обов'язками та приватними інтересами посадової особи, у якому службовець має свої особисті інтереси, що може негативно вплинути на виконання покладених на нього обов'язків та функцій[2].

На думку **П. Волянського**, конфлікт інтересів виникає тоді, коли особиста зацікавленість державного службовця здатна вплинути на об'єктивність виконання ним своїх службових обов'язків та функцій. У такій ситуації може виникати суперечність між приватними інтересами службовця та законними інтересами громадян, організацій, суспільства чи держави, що, своєю чергою, може призводити до спричинення шкоди цим інтересам[3].

О. Олешко у статті «Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби» трактує конфлікт інтересів як конфлікт між громадським обов'язком і приватними інтересами державного службовця, у якому державний службовець перебуває під впливом приватних інтересів, здатних відбитися на виконанні ним своїх робочих обов'язків[4].

Аналізуючи ці визначення, важливо критично оцінювати підходи, у яких дослідники не проводять чіткого розмежування між потенцій-

---

[1] Гудков Д. В. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в національному законодавстві. *Право і суспільство*. 2014. №1-2. С. 120-124.

[2] Бодун Т. Конфлікт інтересів як детермінанта реформування системи влади в Україні. *Збірник наукових праць НАДУ* / за заг. ред. В. П. Приходька. Київ: НАДУ, 2009. Вип. 2. С. 224-235.

[3] Волянський П. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання.* 2014. №6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726.

[4] Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2015. Вип. 1 (24). С. 254-265.

ними та реальними конфліктами інтересів. Наприклад, названий вище **О. Олешко** зазначає, що конфлікт інтересів виникає в ситуації, коли державний службовець зазнає впливу приватних інтересів, здатних вплинути на виконання ним службових обов'язків.

На нашу думку, запропонована дефініція є недосконалою з кількох причин. По-перше, вона не акцентує увагу на моменті виникнення суперечності в завершеному стані, що може впливати на упередженість або об'єктивність у процесі ухвалення рішень. Ідеться про важливість розмежування між потенційним та реальним конфліктом інтересів. Наприклад, дефініція, запропонована **О. Олешком**, розкриває сутність саме потенційного конфлікту інтересів. Однак визначати таку ситуацію як конфлікт інтересів без уточнення, що йдеться про «потенційний» конфлікт, недоречно, оскільки вона не обов'язково призводить до самого конфлікту. Факт існування приватного інтересу, що фактично не впливає на об'єктивність ухвалення рішення державним службовцем, не створює суперечності між приватними та публічними інтересами — а це і є основою досліджуваного явища. Саме тому вкрай важливо, щоб у визначеннях було чітко віддзеркалено розмежування між реальним (фактичним) конфліктом інтересів, який справді є конфліктом, та потенційним конфліктом інтересів, що таким за своєю сутністю не є, проте лише створює передумови для його можливого виникнення. По-друге, наведена дефініція зовсім не враховує аспект наслідків виникнення суперечності між приватними та публічними інтересами. На нашу думку, такі наслідки повинні обов'язково розглядатися, і їх оцінка має бути негативною.

Аналіз нормативних та доктринальних визначень конфлікту інтересів дозволяє виявити основні складники конфлікту (як реального, так і потенційного), за умови існування яких цей конфлікт може виникати, а також визначити сферу його прояву. До таких елементів належать:

1) приватний інтерес;

2) службові або представницькі повноваження;

3) суперечність між приватним інтересом та службовими або представницькими повноваженнями.

Потенційний конфлікт інтересів законодавець трактує як ситуацію, коли в особи є приватний інтерес у сфері, де вона здійснює свої службові чи представницькі повноваження. Такий інтерес може вплинути на об'єктивність, неупередженість ухвалення рішень або на виконання чи невиконання дій у межах цих повноважень. Реальний конфлікт інтересів — це ситуація, коли виникає протиріччя між особистими інтересами

людини та її службовими чи представницькими обов'язками. Такий конфлікт може впливати на об'єктивність і неупередженість ухвалення рішень або виконання (чи невиконання) дій у межах виконання цих обов'язків.

Факт конфлікту інтересів може виникати у випадках, коли особи, які обіймають посади, пов'язані з виконанням публічних функцій, поєднують свої службові повноваження з наявністю приватного інтересу. Варто зауважити, що українське законодавство наразі не має уніфікованого терміна для визначення осіб, які виконують публічні функції, займаючи посади в органах державної влади, органах місцевого самоврядування або діючи в межах делегованих повноважень.

У межах Конвенції ООН проти корупції до поняття «державна посадова особа» пропонується відносити будь-яку особу, яка обіймає посаду в законодавчому, виконавчому, адміністративному чи судовому органі держави-учасниці, незалежно від того, призначена вона чи обрана, чи оплачується її діяльність і незалежно від рівня посадової ієрархії. Також до цієї категорії належать особи, які виконують державні функції, включно з роботою в державних органах, державних підприємствах або наданням державних послуг[1].

Однак, навіть чітке та зрозуміле формулювання терміна в Конвенції, водночас, так і не сприяло його інтеграції до вітчизняного законодавства.

Відповідно до статті 3 Закону України «Про запобігання корупції»[2] суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, є: 1) особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування: а) Президент України, Голова Верховної Ради України, його Перший заступник та заступник, Прем'єр-міністр України, Перший віцепрем'єр-міністр України, віцепрем'єр-міністри України, міністри, інші керівники центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України, та їх заступники, Голова Служби безпеки України, Генеральний прокурор, Голова Національного банку України, Голова та інші члени Рахункової палати, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, Голова Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Голова Ради міністрів Автономної Республіки Крим; б) народні депутати України, депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим, депутати місцевих

[1] Конвенція Організації Обєднаних Націй проти корупції: Міжнародний документ від 31.10.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.

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

рад, сільські, селищні, міські голови; в) державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування; г) військові посадові особи Збройних сил України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України та інших утворених відповідно до законів військових формувань, крім військовослужбовців строкової військової служби, курсантів вищих військових навчальних закладів, курсантів вищих навчальних закладів, що мають у своєму складі військові інститути, курсантів факультетів, кафедр та відділень військової підготовки; ґ) судді, судді Конституційного Суду України, Голова, заступник Голови, члени, інспектори Вищої ради правосуддя, посадові особи секретаріату Вищої ради правосуддя, Голова, заступник Голови, члени, інспектори Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, посадові особи секретаріату цієї Комісії, посадові особи Державної судової адміністрації України, присяжні (під час виконання ними обов'язків у суді); д) особи рядового і начальницького складу державної кримінально-виконавчої служби, податкової міліції, особи начальницького складу органів та підрозділів цивільного захисту, Державного бюро розслідувань, Національного антикорупційного бюро України; е) посадові та службові особи органів прокуратури, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Національного антикорупційного бюро України, дипломатичної служби, державної лісової охорони, державної охорони природно-заповідного фонду, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної податкової політики та державної політики у сфері державної митної справи; є) члени Національного агентства з питань запобігання корупції; ж) члени Центральної виборчої комісії; з) поліцейські; и) посадові та службові особи інших державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим; і) члени державних колегіальних органів;

2) особи, які для цілей цього Закону прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування: а) посадові особи юридичних осіб публічного права, які не зазначені в пункті 1 частини першої цієї статті, особи, які входять до складу наглядової ради державного банку, державного підприємства або державної організації, що має на меті одержання прибутку; б) особи, які не є державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, але надають публічні послуги (аудитори, нотаріуси, приватні виконавці, оцінювачі, а також експерти, арбітражні керуючі, незалежні посередники, члени трудового арбітражу, третейські судді під час виконання ними цих функцій, інші особи, визначені законом); в) представники громадських

об'єднань, наукових установ, навчальних закладів, експертів відповідної кваліфікації, інші особи, які входять до складу конкурсних комісій, утворених відповідно до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Громадської ради доброчесності, утвореної відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», громадських рад, рад громадського контролю, що утворені при державних органах та беруть участь у підготовці рішень з кадрових питань, підготовці моніторингу, оцінці виконання антикорупційних програм, і при цьому не є особами, зазначеними у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої цієї статті; 3) особи, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або спеціально уповноважені на виконання таких обов'язків у юридичних особах приватного права незалежно від організаційно-правової форми, а також інші особи, які не є службовими особами та які виконують роботу або надають послуги відповідно до договору з підприємством, установою, організацією, — у випадках, передбачених цим Законом; 4) кандидати в народні депутати України, зареєстровані в порядку, установленому Законом України «Про вибори народних депутатів України», кандидати на пост Президента України, зареєстровані в порядку, установленому Законом України «Про вибори Президента України», кандидати в депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, районних, міських, районних у містах, сільських, селищних рад, кандидати на посади сільських, селищних, міських голів та старост;

5) фізичні особи, які: а) отримують кошти, майно в рамках реалізації в Україні програм (проєктів) технічної або іншої, у тому числі безповоротної, допомоги у сфері запобігання, протидії корупції (як безпосередньо, так і через третіх осіб або будь-яким іншим способом, передбаченим відповідною програмою (проєктом); б) систематично, протягом року, виконують роботи, надають послуги щодо імплементації стандартів у сфері антикорупційної політики, моніторингу антикорупційної політики в Україні, підготовки пропозицій з питань формування, реалізації такої політики, — якщо фінансування (оплата) таких робіт, послуг здійснюється безпосередньо або через третіх осіб за рахунок технічної або іншої, у тому числі безповоротної, допомоги у сфері запобігання, протидії корупції; в) є керівниками або входять до складу вищого органу управління, інших органів управління громадських об'єднань, інших непідприємницьких товариств, що здійснюють діяльність, пов'язану із запобіганням, протидією

корупції, імплементацією стандартів у сфері антикорупційної політики, моніторингом антикорупційної політики в Україні, підготовкою пропозицій з питань формування, реалізації такої політики, та/або беруть участь, залучаються до здійснення заходів, пов'язаних із запобіганням, протидією корупції.

Доцільність поширення на цих осіб усіх антикорупційних обмежень є доволі сумнівною. На практиці визначений перелік суб'єктів породжує чимало запитань, оскільки відповідальність цих осіб повинна наставати винятково за окремі корупційні правопорушення, передбачені спеціально для них. Прикладом може послужити Закон України «Про нотаріат» від 02.09.1993 р. №3425 XII[1], що передбачає для нотаріусів значно серйозніші обмеження, аніж передбачені Законом[2]. Відповідальність за неналежне виконання норм Закону України «Про нотаріат» уже встановлено.

Крім цього, може постати питання стосовно осіб, які прирівнюються до нотаріусів і за встановленими законодавцем умовами наділені правом здійснювати певні нотаріальні дії. До кола таких осіб, відповідно до положень статей 245, 1251, 1252 Цивільного кодексу України та статей 40, 401 Закону України «Про нотаріат», належать:

начальник закладу охорони здоров'я, його заступник з медичної частини, старший або черговий лікар;

директор і головний лікар будинку для осіб похилого віку та інвалідів;

арбітражний керуючий;

командир (начальник) військової частини, з'єднання, установи чи військово-навчального закладу;

капітан морського або річкового судна, яке перебуває під прапором України під час плавання;

начальник експедиції;

начальник установи виконання покарань;

начальник слідчого ізолятора;

уповноважена посадова особа органів місцевого самоврядування;

посадова особа за місцем роботи, навчання, стаціонарного лікування або проживання довірителя;

реєстратор, депозитарій, зберігач чи інша посадова особа, яка уповноважена посвідчувати довіреності на право участі та голосування на

[1] Про нотаріат. Закон України від 02.09.1993 №3425-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text.

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

загальних зборах. Варто зауважити, що дії цих осіб можуть отримувати правову кваліфікацію лише у зв'язку з виконанням або неналежним виконанням їхніх нотаріальних функцій .

Антикорупційні заборони та обмеження мають універсальний і безумовний характер. Однак, поширення їх дії на осіб, прирівняних до уповноважених на виконання функцій держави чи місцевого самоврядування, є необґрунтованим.

Усунення недоліків, пов'язаних із визначенням кола осіб, на яких поширюються антикорупційні обмеження та які несуть відповідальність за корупційні порушення, сприятиме запобіганню необґрунтованих і несправедливих обмежень прав громадян. Відповідно до пункту 1 частини першої статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», під поняттям «посадові особи» варто розуміти працівників державних органів та інших юридичних осіб публічного права, які мають посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та/або консультативно-дорадчих функцій. Термін «службові особи» охоплює працівників державних органів, які виконують функції представників влади або обіймають посади, пов'язані з реалізацією організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських функцій[1].

Прогалини та внутрішні суперечності чинного законодавства, що ускладнюють чітке визначення наявності чи відсутності конфлікту інтересів у діяльності уповноважених осіб, які виконують публічні функції, створюють негативний вплив на процес ухвалення судових рішень у справах про адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією. Особливо це стосується випадків порушення вимог запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, за які відповідальність визначено статтею 172-7 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

У разі відсутності належного законодавчого регулювання Національне агентство з питань запобігання корупції, що є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, відповідно до статті 11 Закону України «Про запобігання корупції»[2], наділено повноваженнями щодо надання рекомендаційних роз'яснень, методичної та консультаційної допо-

[1] Луценко О. Є. Суб'єкти, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції». *Право та інновації.* 2017. №2 (18). URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/Lutsenko18.pdf.

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

моги з питань застосування нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених виконувати функції держави або місцевого самоврядування, а також прирівняних до них осіб. Агентство забезпечує формування та реалізацію державної антикорупційної політики.

Вітчизняне законодавство у сфері врегулювання конфлікту інтересів наразі обмежується загальними положеннями, не надаючи чіткого регламенту для ідентифікації наявності чи відсутності конфлікту інтересів у діяльності уповноважених осіб, які виконують публічні функції. Це свідчить про потребу вдосконалення законодавчої бази шляхом ухвалення спеціального базового Закону України «Про конфлікт інтересів», що відповідатиме міжнародним нормам і стандартам у цій сфері. Правове регулювання конфлікту інтересів в Україні все ще має низку невирішених проблем, що створює підґрунтя для проведення дальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Поняття конфлікту інтересів досить чітко закріплено в законодавстві й відповідає основним критеріям, потрібним для його коректного визначення. Законодавче регулювання поняття конфлікту інтересів розкриває базову класифікацію цього терміна на реальний і потенційний, а також ураховує доктринальні підходи до визначення ключових елементів цих понять у їх дефініціях. Нормативне визначення конфлікту інтересів можна вважати якіснішим порівняно з багатьма доктринальними підходами, що забезпечує його ефективне застосування на практиці.

Водночас, окремі практичні аспекти застосування терміна «реальний конфлікт інтересів» наголошують на важливості включення до його визначення концепції наявності негативного наслідку, що виникає через суперечність між приватним і публічним інтересом у діяльності публічного службовця. Цей наслідок не обов'язково має виражатися в конкретній формі, наприклад, заподіянні шкоди, але його характер обов'язково повинен бути негативним.

4.2. Поняття та види конфлікту інтересів

Конфлікт інтересів є поширеною проблемою в усіх галузях і секторах людської життєдіяльності, представляючи ситуацію, коли приватні інтереси особи суперечать її професійним обов'язкам. Це явище підриває довіру, прозорість та ефективність діяльності, роблячи його теоретичне вивчення та прикладне управління надзвичайно важливими, особливо в таких сферах, як корпоративне управління, юриспруденція, публічне управління та адміністрування. Метою цього дослідження є виокремити

теоретичні основи конфлікту інтересів та класифікувати його різновиди, щоб розуміти їх природу та механізми виникнення, а також розробити шляхи врегулювання.

Конфлікт інтересів можна зустріти в багатьох випадках. Так, є ситуації, коли родич керівника завжди отримує найбільше підвищення або найкраще призначення, або коли працівники перед тендерними закупівлями приймають подарунки від потенційних постачальників, або коли співробітник щодня йде з роботи на 30 хвилин раніше, щоб мати змогу прийти на іншу роботу. Хоча ці ситуації дуже різні, але всі вони підпадають під поняття «конфлікт інтересів».

Конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси особи — сім'я, дружба, фінансові чи соціальні чинники — можуть поставити під загрозу її судження, рішення чи дії на робочому місці. Державні інституції настільки серйозно відносяться до конфлікту інтересів, що регулюють його на законодавчому рівні. Галузеві організації, корпорації та неурядові організації наслідують цей приклад, уключаючи конфлікт інтересів до внутрішньої політики, правил та стандартів операційних процедур.

Конфлікт інтересів — це зіткнення, що найчастіше виникає між вимогами та інтересами. Різні типи конфліктів інтересів можуть виникати через характер відносин проти правил організацій або законів. Працівники можуть легко стати упередженими (виявляти несправедливі переваги) через дружбу, родинні зв'язки, перспективу отримати владу, посаду чи гроші. Конфлікти можуть виникати, коли особа ухвалює рішення або впливає на нього, і робить це заради особистої вигоди, що може бути несправедливою, неетичною або навіть незаконною.

Термін «конфлікт інтересів» позначає обставини, за яких особа через свої особисті відносини або особисту вигоду не може діяти неупереджено, виконуючи свої обов'язки. Такі конфлікти виникають, коли особисті інтереси конкурують із професійними обов'язками, що призводить до компромісу при ухваленні етичних рішень. Конфлікт інтересів може мати різноманітні прояви залежно від того чи іншого контексту, а саме:

юридичний контекст — означає ситуацію, коли зобов'язання однієї сторони перед різними зацікавленими сторонами є несумісними, що потенційно може призвести до неетичних або незаконних результатів;

публічне управління – конфлікт інтересів виникає, коли приватні інтереси державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування можуть вплинути на неупереджене виконання ним своїх обов'язків;

корпоративне управління — у бізнесі це сценарій, коли фінансові

чи особисті інтереси зацікавленої сторони заважають її здатності діяти в інтересах компанії;

фінансовий сектор — ситуація, коли фінансові спеціалісти віддають перевагу особистим прибуткам над фідуціарними обов'язками, які вони мають перед клієнтами, зокрема щодо лояльності, обачності та виконання довірчих дій від імені клієнта;

охорона здоров'я та медицина — стосується випадків, коли на рішення надавачів медичних послуг впливають відносини з фармацевтичними компаніями чи компаніями, що займаються виробництвом медичного обладнання, а не здоров'я пацієнтів;

академічні дослідження — конфлікт інтересів у цій сфері виникає, коли особисті відносини чи фінансові зв'язки впливають на нейтральність і цілісність наукових висновків;

етичний контекст — конфлікт інтересів у цьому разі виникає тоді, коли приватний інтерес особи ставить під загрозу її моральні зобов'язання перед іншими;

медіа та журналістика — стосується ситуацій, коли приналежність або упередженість репортера підривають неупередженість його репортажів;

У всіх цих контекстах ключовими складниками конфлікту інтересів є дуальність ролей, коли перетинаються особисті та професійні обов'язки, компромісне ухвалення рішень, тобто нездатність виконувати обов'язки без упередженості, та уявна некоректність, оскільки навіть видимість конфлікту може зашкодити організаційній цілісності.

Як показано вище, конфлікт інтересів може виникати в усіх сферах життя, однак у публічному управлінні та адмініструванні існують вищі очікування щодо конфлікту інтересів, оскільки тут витрачаються державні кошти чи кошти місцевих бюджетів та виконуються публічні повноваження. Якщо діяльність оплачується за рахунок державних коштів чи коштів місцевих бюджетів або рішення ухвалюються з використанням державних повноважень, то громадськість справедливо очікує, що особи, які ухвалюють ці рішення, будуть діяти неупереджено, без будь-якої ймовірності того, що на них може вплинути фаворитизм чи неналежні особисті мотиви, або що державні чи місцеві ресурси можуть бути використані для приватної вигоди. Крім того, на відміну від бізнесових і неурядових організацій, публічні інституції підкоряються особливим правовим нормам, які вимагають, щоб їхні процеси ухвалення управлінських рішень були процедурно справедливими. Це означає, що поведінка, яка може бути

дозволена в приватному секторі, не обов'язково є прийнятною в державному секторі[1].

Нині існує багато підходів до визначення поняття «конфлікт інтересів» в публічному управлінні. Одним із найбільш чітких і поширених є формулювання, що подано в Посібнику Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (далі — Посібник ОЕСР) з питань урегулювання конфліктів інтересів у державній службі. Воно визначає конфлікт інтересів як суперечність між публічно-правовими обов'язками і приватними інтересами державної посадової особи, за якого її приватні інтереси, що випливають з її положення як приватної особи, здатні неправомірним чином вплинути на виконання цією державною посадовою особою її офіційних обов'язків або функцій[2].

Іншими словами, конфлікт інтересів виникає тоді, коли приватні інтереси особи, як-от фінансові, майнові чи особисті зв'язки, можуть вплинути на її професійні обов'язки. Навіть дії, які на перший погляд є правомірними, можуть створити ситуації, що підривають довіру до державної служби або іншої професійної діяльності. У Посібнику також наголошується, що ці приватні інтереси не обов'язково мають матеріальний характер, але все одно здатні вплинути на ухвалення рішень[3].

І хоча не кожен конфлікт між службовими функціями та приватними інтересами автоматично призводить до порушень чи неправомірних рішень, але кожен із конфліктів інтересів здатен створити таку ситуацію. Лише належне розкриття, аналіз, оцінка і врегулювання всіх випадків конфлікту інтересів є запорукою збереження етичних стандартів і довіри суспільства.

Серйозність конфлікту та тип ризиків, що він породжує персонально для особи та для організації, у якій ця особа працює, залежатимуть від характеру конфлікту та контексту, у якому він виникає. Проте в усіх випадках основне завдання одне й те саме — забезпечення того, щоб рішення

---

[1] Managing conflicts of interest : A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

[2] OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service. Adopted on 28.05.2003. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316#dates.

[3] OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service. Adopted on 28.05.2003. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316#dates.

ухвалювалися неупереджено шляхом управління ризиком упередженості або появи упередженості. Щоб зрозуміти, як керувати конфліктом інтересів, варто його класифікувати на фінансовий конфлікт, нефінансовий конфлікт, конфлікт ролей і попередньо зумовлений конфлікт[1]. Розгляньмо детальніше кожен із цих видів конфлікту інтересів.

Фінансовий конфлікт інтересів — це будь-яка ситуація, коли особа може отримати фінансову вигоду від рішення, що їй потрібно ухвалити. Фінансові інтереси можуть бути прямими чи непрямими. Також бувають ситуації, коли можна вважати, що особа має ті самі фінансові інтереси, що й інша особа чи організація. Наприклад, можна з великою впевненістю сказати, чоловік або дружина поділяють будь-які фінансові інтереси подружжя. Фінансовий інтерес не обов'язково передбачає безпосередній перехід готівки в руки. Це може бути, наприклад, зростання вартості нерухомості чи цінних паперів, якими володіє особа, або прибутковості бізнесу, до якого прив'язані такі цінні папери. До фінансових конфліктів інтересів часто ставляться суворіше, ніж до нефінансових конфліктів інтересів. Так, згідно із загальним правом будь-який фінансовий конфлікт інтересів (за винятком тривіального) автоматично позбавляє державного службовця права брати участь в ухваленні рішення. Закон про місцеве самоврядування забороняє депутатам обговорювати або голосувати з будь-якого питання, у якому вони мають фінансовий інтерес, за винятком випадків, коли їхні інтереси є «спільними з громадськістю».

Нефінансовий конфлікт інтересів — це будь-яка ситуація, коли рішення не впливає на особу фінансово, але впливає іншим чином на її упередженість. Нефінансовий конфлікт інтересів може виникнути, наприклад, через сімейні відносини, дружбу чи будь-які інші особисті відносини. Нефінансові конфлікти також можуть виникнути, якщо особа є членом або бере участь у діяльності якоїсь організації поза публічною службою. Згідно із загальним підходом нефінансовий конфлікт інтересів не виключає особу автоматично з участі в ухваленні рішення. Усе залежатиме від того, наскільки серйозним буде конфлікт. Оскільки у нефінансовому конфлікті не існує автоматичного припущення про упередженість, то зазвичай є більше можливостей для суджень про те, наскільки серйозним є конфлікт і як ним варто керувати.

Конфлікт ролей може виникнути в будь-якій ситуації, коли особа ухвалює рішення для двох різних організацій щодо однієї і тої самої спра-

[1] Managing conflicts of interest: A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

ви. У певному сенсі конфлікт ролей є ще одним типом нефінансового конфлікту, однак з іншими наслідками. Сутність цього конфлікту інтересів полягає не стільки в тому, чи суперечать інтереси особи, скільки в тому, чи суперечать інтереси двох організацій, до яких особа належить. У вітчизняних реаліях конфлікт ролей найчастіше проявляється у випадках поєднання особою ролі в публічній інституції та формальній, а частіше неформальній, ролі у політичній партії.

Попередньо зумовлений конфлікт інтересів — це будь-яка ситуація, коли особа ухвалює рішення щодо чогось та існує ризик, що громадськість подумає, що таке рішення ухвалене задовго до того, як були розглянуті всі аргументи та факти щодо цього рішення. Припущення про зумовленість зазвичай виникає виходячи з того, що публічна особа сказала або зробила раніше. Формально попередня зумовленість не є формою конфлікту інтересів, однак ключовий ризик тут такий самий, як і для конфлікту інтересів, а це — ризик того, що особа «заплямує» рішення, у якому вона бере участь, тому що вона упереджена або виглядає упередженою[1].

Виконуючи функції держави чи місцевого самоврядування, особі властиве право мати власні погляди та від неї справді часто очікують висловлення власних думок чи ідей. Однак, інколи наявність твердих поглядів на певне питання може створити ризик упередженого відношення, оскільки може здатися, що така особа не бажає справедливо розглядати всю відповідну інформацію й аргументи. Серйозність такого ризику залежатиме від контексту, наприклад від того, яка роль цієї особи та яке рішення їй потрібно ухвалити.

На відміну від інших видів конфлікту інтересів, ризики, пов'язані з попередньою зумовленістю, майже завжди знаходяться під контролем державного службовця. Публічному управлінцю варто навчитися керувати усім, що він робить чи говорить, щоб потім не виникали ситуації, коли участь в ухваленні рішення поставить таке рішення під загрозу.

Окрім описаних чотирьох видів конфлікту інтересів, публічні службовці у своїй діяльності стикаються з реальним і потенційним конфліктами інтересів. Реальний конфлікт виникає, коли особа активно перетинається з інтересами, що конкурують. Наприклад, державний службовець укладає контракти з компанією, у якій він має фінансову частку. Натомість по-

[1] Managing conflicts of interest: A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

тенційний конфлікт інтересів включає обставини, за яких у майбутньому може виникнути зіткнення інтересів, навіть якщо поточного конфлікту не існує. Наприклад, публічний управлінець веде переговори з приватною компанією, до якої планує пізніше приєднатися.

Реальний і потенційний конфлікт інтересів дуже добре описані в Законі України «Про запобігання корупції», а саме[1]:

реальний конфлікт інтересів — це суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість ухвалення рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

потенційний конфлікт інтересів — це наявність в особи приватного інтересу у сфері, у якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість ухвалення нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання означених повноважень.

Як бачимо із визначення потенційного конфлікту інтересів, суперечність між приватним інтересом і службовими повноваженнями існує так само, як при реальному. Відмінність полягає в тому, що в разі потенційного конфлікту приватний інтерес може вплинути на об'єктивність ухвалення службовцем рішення чи вчинення діянь лише в майбутньому при настанні певних обставин. Фактично йдеться про різний проміжок часу виникнення та, відповідно, виявлення конфлікту інтересів, що дозволяє запобігти на більш ранній стадії ухвалення неправомірних рішень чи вчинення діянь.

У вітчизняному законодавстві поняття реального конфлікту інтересів значною мірою відбиває визначення, запропоноване в Посібнику ОЕСР. Обидва підходи наголошують на їх тотожному змісті, де для реального конфлікту інтересів виокремлюють такі три ключові складники:

1. Приватний інтерес. Це будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими відносинами з фізичними чи юридичними особами, у тому числі й ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях[2].

[1] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

[2] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

Використання формулювання «у тому числі» вказує на те, що наведений перелік не є вичерпним. Таким чином, службовці мають брати до уваги всі свої відносини (правові (юридичні) та соціальні (приватні), які зумовлюють виникнення майнового чи немайнового інтересу), що можуть впливати на виконання службових обов'язків. Законодавство не обмежує приватні інтереси та приватне життя загалом, але вимагає етичної оцінки й управління з погляду їх можливого негативного впливу на об'єктивність ухвалення рішень чи діянь публічного управлінця під час реалізації його службових чи представницьких повноважень.

2. Службове повноваження, представницьке повноваження. Перелік службових повноважень зазвичай визначається посадовими інструкціями, трудовими договорами або іншими нормативними документами. Однак, окрім безпосередньо закріплених обов'язків, державний службовець при розгляді питання про наявність чи відсутність конфлікту інтересів також має враховувати загальнослужбові повноваження, що визначені законодавством. Щодо представницьких повноважень, то в розрізі антикорупційного законодавства вони стосуються насамперед депутатів різних рівнів, чиї функції регулюються відповідними законами.

3. Протиріччя між інтересами та повноваженнями. Наявність протиріччя встановлюється в кожному окремому випадку виконання доручення, розгляду листа, здійснення контрольного заходу тощо, шляхом порівняння повноважень та наявного в особи приватного інтересу із дальшим визначенням можливості (неможливості) такого інтересу вплинути на об'єктивність чи неупередженість ухвалення рішення, учинення діяння службовою особою. Конфлікт існуватиме завжди, коли приватний інтерес впливає або потенційно може вплинути на об'єктивність чи неупередженість службових дій, навіть якщо такі дії відповідають закону. У цьому разі відбудеться втрата суспільної довіри до посадової особи та публічної інституції, у якій вона працює. Винятком із цієї ситуації може бути лише випадок, коли службова особа надає адміністративні послуги, отримання яких одним заявником не спричиняє відмови в наданні послуги іншим заявникам, і при цьому така службова особа не має дискреційних повноважень або будь-яких інших можливостей, що дозволяють надати комусь перевагу[1].

[1] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.09.2017 р. № 839. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17#Text.

Без належного врегулювання або управління конфлікт інтересів потенційно здатен руйнувати належне функціонування демократичних інститутів шляхом ослаблення прагнення публічних управлінців до дотримання ідеалів законності, безпристрасності та справедливості в процесі ухвалення управлінських рішень, а також шляхом спотворення принципу верховенства закону, формування та виконання політичних рішень, діяльності ринків та розподілення публічних ресурсів. Тому публічним службовцям варто дотримуватися певних принципів врегулювання питань навколо конфлікту інтересів із метою зміцнення доброчесності при виконанні посадових обов'язків та функцій, а саме:

1. Служіння суспільним інтересам, що охоплює такі рекомендації:

державні посадові особи мають ухвалювати рішення та надавати рекомендації, керуючись у кожному конкретному разі відповідними законом та політикою, а також міркуваннями суспільної вигоди, ігноруючи міркування власної вигоди (тобто бути «незацікавленими»). Доброчесність офіційного процесу ухвалення рішень, зокрема з позиції застосування політики до кожного окремого випадку, не має залежати від релігійних, професійних, партійно-політичних, етнічних, родинних або особистих уподобань посадової особи, яка ухвалює рішення;

державні посадові особи мають ігнорувати або обмежувати вплив приватних інтересів, що потенційно спроможні скомпрометувати офіційні рішення, ухвалені за їхньою участю. Коли це неможливо, публічний управлінець має утримуватися від ухвалення або виконання офіційних рішень, що можуть бути скомпрометовані її інтересами як приватної особи або належністю до інших організацій;

державні службовці мають уникати подібних дій як приватної особи, що можуть забезпечити одержання ними неправомірних переваг за рахунок «внутрішньої» інформації, одержаної в процесі виконання службових обов'язків, у тих випадках, коли ця інформація не є доступною для широкого загалу; вони мають виконувати вимогу не використовувати свою посаду і державні ресурси для одержання особистої вигоди;

державні службовці не повинні прагнути одержати будь-які неналежні блага або приймати їх в обмін на очікуваний вплив на виконання або невиконання офіційних обов'язків чи функцій;

очікується, що державні посадові особи не використовуватимуть неналежним чином переваги за рахунок офіційних посад, які вони обіймали раніше, уключаючи інформацію для вузького кола осіб, одержану під час перебування на попередній посаді, особливо при пошуках нової роботи або призначення після звільнення з державної посади.

2. Забезпечення прозорості та громадського аналізу, що містить такі рекомендації:

очікується, що державні службовці та публічні інституції діятимуть з метою забезпечення всебічного громадського аналізу. Цей обов'язок неможливо виконати автоматично, якщо державні інституції діятимуть просто відповідно до «букви» закону; ця вимога передбачає повагу до більш широких цінностей державної служби, зокрема таких, як незацікавленість, об'єктивність і доброчесність;

потрібно повним обсягом розкривати приватні інтереси та приналежність державних службовців до певних політичних партій або організацій, що може завадити незацікавленому виконанню державних обов'язків; це має забезпечити адекватний контроль над урегулюванням конфліктів й управління цим процесом;

державні службовці мають забезпечувати послідовність і достатній ступінь відкритості процесу врегулювання конфліктів або управління вирішенням конфліктних ситуацій;

державні посадові особи та публічні інституції мають сприяти громадському аналізу управління врегулюванням конфліктів інтересів у межах відповідної нормативно-правової бази.

3. Підвищення персональної відповідальності і особистий приклад, що містить такі рекомендації:

очікується, що державні посадові особи в усіх випадках діятимуть таким чином, щоб слугувати прикладом доброчесності для інших державних посадових осіб і громадськості;

державні посадові особи повинні максимальною мірою брати на себе відповідальність за вирішення власних справ, що пов'язані з їх статусом приватних осіб з метою уникнення конфліктів інтересів, які виникають унаслідок призначення на державну посаду і дальшої діяльності в цій ролі;

публічні управлінці мають брати на себе відповідальність за виявлення та врегулювання конфліктів на користь громадського інтересу, якщо подібні конфлікти справді виникають;

очікується, що державні посадові особи та публічні інституції демонструватимуть своє прагнення до дотримання ідеалів доброчесності і професіоналізму через застосування чинного законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів і наявних практичних підходів.

4. Створення організаційної культури, нестерпної до конфлікту інтересів, що охоплює такі рекомендації:

публічні інституції повинні створювати та здійснювати адекватні стратегії, технології і практичні процедури управління в своєму робочому се-

редовищі з метою сприяння результативному контролю над ситуаціями, пов'язаними з конфліктами інтересів, і управлінню врегулюванням цих ситуацій;

практика діяльності публічної інституції має заохочувати розкриття й обговорення конфліктних ситуацій посадовими особами та містити потрібні засоби захисту інформації, що розкривається, від її використання не за призначенням іншими посадовими особами;

публічні інституції мають створювати та підтримувати культуру відкритого спілкування та діалогу з питань доброчесності та її розвитку;

публічні інституції мають забезпечувати керівництво та навчання з метою підтримки розуміння цих питань і динамічного розвитку встановлених правил і практики діяльності публічних інституцій, а також застосування цих правил до умов роботи цих організацій.

З вищенаведеного зрозуміло, що прозорість (повна відкритість і відвертість) стає важливою при вирішенні як реальних, так і потенційних конфліктів інтересів. Сприйняття відбувається, коли особа спостерігає щось (поведінку чи діяльність) і доходить висновку. Проте сприйняття конфлікту інтересів не означає, що він є конфліктом інтересів. Справжнім тестом для перевірки того, чи є ситуація лише потенційним конфліктом інтересів, чи фактичним конфліктом інтересів, — це розголошення інформації. Коли йдеться про конфлікт інтересів, то публічний резонанс так само важливий, як і реальність. Ось чому розголос конфлікту інтересів є важливим.

Розголошення інформації зазвичай є формальним і задокументованим процесом, що більшість публічних інституцій затвердили в політиці вирішення конфліктів інтересів. Процес розкриття має на меті допомогти публічним управлінцям бути прозорими та відповідальними за свої дії та рішення. Розголошення потенційного конфлікту інтересів не робить його справжнім конфліктом інтересів, проте може допомогти усунути таке сприйняття. З іншого боку, розголошення реального конфлікту інтересів не усуває конфлікт, проте допомагає відкрити його для належного вирішення[1]. Важливо надавати розголосу як потенційним, так і фактичним конфліктам інтересів, щоб дозволити іншим оцінити питання та ухвалити рішення, а не тримати це при собі, а потім створювати етичну чи правову ситуацію. Будь-яка особа не може визначити, чи є це конфліктом чи ні, оскільки вона не має незалежної або об'єктивної думки.

[1] Understanding Conflict of Interest. University of Central Florida. URL: https://compliance.ucf.edu/understanding-conflict-of-interest.

Виходячи з цього, управління конфліктом інтересів вимагає надійної політики та етичних рекомендацій для забезпечення прозорості та підзвітності. Такий процес, зокрема, охоплює запровадження вимог щодо розкриття інформації, установлення кодексів поведінки та затвердження протоколів ухвалення рішень.

Таким чином, конфлікт інтересів є багатогранною проблемою зі значними етичними та практичними наслідками. Розуміння його концепції та класифікація його типів дозволяє публічним інституціям і окремим посадовим особам ефективно визначати та зменшувати ризики. Майбутні дослідження має бути зосереджено на розробленні інноваційних стратегій управління конфліктами інтересів і формуванні засад етичного публічного управління.

4.3. Адміністративно-правові засоби запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах

Конфлікт інтересів, як уже зазначалося раніше, є однією із найактуальніших проблем у публічному управлінні та адмініструванні, оскільки він підриває довіру громадян до публічних інституцій і може стати джерелом корупції. Тому розроблення дієвих адміністративно-правових засобів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів має забезпечити неупередженість і об'єктивність діяльності публічних управлінців та як наслідок — зміцнення правової державності, забезпечення прозорості процесів ухвалення рішень, а також ефективного функціонування публічної служби в інтересах громадян і суспільства загалом.

Науковці виокремлюють такі адміністративно-правові засоби запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, а саме:

регламентація етичних норм і правил поведінки;
обов'язок декларування приватних інтересів;
контроль за діяльністю службовців;
прозорість публічної служби;
самостійне повідомлення про конфлікт інтересів;
відсторонення від виконання завдань;
адміністративні процедури перевірки та реагування;
впровадження міжнародних стандартів.

Розглянемо кожен із цих засобів детальніше.

Регламентація етичних норм і правил поведінки є важливим компонентом ефективного функціонування публічної служби, оскільки формує основні орієнтири для публічних службовців, сприяє запобіганню корупції та забезпечує високі стандарти професійної етики.

Етичні кодекси, як наприклад, Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, визначають принципи та норми поведінки, яких мають дотримуватися публічні управлінці. Вони слугують інструментом регуляції відносин між службовцями, громадянами й іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість і підзвітність.

Основними завданнями таких документів є:

зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

формування позитивної репутації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них[1].

Етичні кодекси часто містять такі розділи:

1. Принципи етичної поведінки: повага до прав людини, верховенство права, чесність, об'єктивність.

2. Механізми запобігання корупції: обов'язок декларування приватних інтересів, заборона приймати подарунки, обмеження на роботу з близькими родичами.

3. Відповідальність за порушення норм етики: визначення санкцій за недотримання кодексу.

Етичні норми допомагають публічним службовцям уникати ситуацій, що можуть зашкодити їхній репутації або довірі громадян. Сюди можна віднести уникнення приватних відносин, що можуть вплинути на об'єктивність рішень, недопущення ситуацій, що створюють навіть видимість конфлікту інтересів, забезпечення обґрунтованого й прозорого ухвалення рішень.

У багатьох країнах етичні кодекси схвалюються на основі рекомендацій міжнародних організацій, таких як ОЕСР. Вони пропонують шаблони для адаптації національних стандартів з урахуванням місцевих потреб і законодавства. Проте навіть за такої підтримки в процесі реалізації етичних кодексів виникають різні проблеми, серед яких варто назвати такі:

[1] Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 05.08.2016 р. №158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text.

недостатнє розуміння службовцями змісту та ролі таких документів;

відсутність регулярного моніторингу та контролю за дотриманням норм етичних кодексів;

обмежена кількість тренінгів з етичної поведінки для публічних управлінців.

З метою підвищення ефективності регламентації етичних норм рекомендується впроваджувати постійне навчання публічних службовців, забезпечувати доступність етичних кодексів для громадськості та створювати спеціалізовані інституції для моніторингу дотримання норм цих документів.

Обов'язок декларування приватних інтересів є одним із ключових засобів запобігання та виявлення конфліктів інтересів серед державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Його закріплено в Законі України «Про запобігання корупції» й він охоплює обов'язкове розкриття інформації про приватні інтереси з метою забезпечення прозорості та об'єктивності під час виконання службових обов'язків. При цьому декларування приватних інтересів охоплює широкий спектр аспектів особистого та фінансового життя публічних службовців, а саме:

1. Майновий стан: інформація про нерухомість, транспортні засоби, цінні папери та інші активи.

2. Фінансові зобов'язання: дані про кредити, позики, виплати за договорами.

3. Доходи: джерела та обсяги заробітної плати, премій, дивідендів тощо.

4. Членство в організаціях: участь у громадських, політичних, релігійних чи інших об'єднаннях.

5. Родинні зв'язки: інформація про близьких родичів, які також можуть впливати на об'єктивність службової діяльності.

Основна мета обов'язку декларування полягає у виявленні потенційних чи реальних конфліктів інтересів, зокрема таких, що можуть негативно вплинути на ухвалення рішень, прозорість і довіру до публічного управління.

Це забезпечується шляхом:

ідентифікації ризиків: визначення зв'язків або активів, що можуть вплинути на рішення службовця;

забезпечення публічного контролю: громадськість отримує доступ до задекларованої інформації, що сприяє прозорості;

попередження корупції: зменшення ризиків неправомірного використання службових повноважень у власних інтересах.

Моніторинг і контроль процесу декларування приватних інтересів здійснюють уповноважені інституції, наприклад, Національне агентство з питань запобігання корупції. А санкціями за подання неправдивих даних чи неповне декларування є адміністративна та навіть кримінальна відповідальність, що може включати штрафи, звільнення або заборону обіймати посади в системі публічного управління та адміністрування.

Обов'язок декларування приватних інтересів як засіб запобігання та врегулювання конфлікту інтересів стикається з різноманітними викликами, основними з яких є:

недостатній рівень цифровізації — варто забезпечити автоматизацію перевірки декларацій для підвищення ефективності;

складність для державних службовців – варто продовжувати проводити роз'яснювальну роботу щодо правильного декларування;

розширення моніторингу – варто додати в систему декларування осіб, які пов'язані з ухваленням рішень на локальному рівні.

Контроль за діяльністю службовців є важливим адміністративно-правовим засобом забезпечення прозорості, ефективності та дотримання етичних норм у публічному управлінні. Упровадження процедур контролю і нагляду дозволяє виявляти порушення, запобігати конфліктам інтересів і підтримувати високі стандарти професійної поведінки. Контроль за діяльністю публічних службовців містить такі складники:

1. Внутрішній аудит, що є ключовим інструментом контролю за діяльністю публічних службовців, який забезпечує регулярний аналіз процесів, процедур і рішень, ухвалених публічними службовцями. Мета внутрішнього аудиту — виявлення недоліків у виконанні обов'язків, аналіз дотримання нормативно-правових актів, виявлення ризиків конфлікту інтересів. За результатами внутрішнього аудиту формулюються аудиторські висновки з рекомендаціями щодо усунення недоліків або вдосконалення процедур.

2. Спеціалізовані комісії з питань етики, що відіграють ключову роль у забезпеченні дотримання етичних норм публічними службовцями. Вони зазвичай складаються з незалежних експертів, представників громадськості, а також юристів. До функцій комісій відносять розгляд скарг чи заяв про порушення етичних норм і стандартів, оцінку можливих конфліктів інтересів, надання рекомендацій щодо їх урегулювання або застосування дисциплінарних заходів. Результати засідань таких комісій зазвичай є відкритими для громадськості, щоб сприяти підвищенню довіри до системи публічного управління.

3. Запровадження механізмів регулярного звітування. Публічні управлінці подають регулярні звіти щодо виконаних завдань, рішень і процедур, які перевіряються вищими інституціями та посадовими особами. На основі такого звітування проводиться аналіз результативності роботи публічних службовців для виявлення недотримання обов'язків або ризиків неналежної поведінки.

4. Використання електронних систем моніторингу, що охоплює автоматизацію перевірки декларацій, моніторинг фінансових операцій і відстеження виконання службових завдань за допомогою спеціалізованих програм. Перевагами таких систем є зменшення людського чинника, оперативність й ефективність аналізу інформації[1].

5. Система дисциплінарної відповідальності. У разі виявлення порушення законодавства чи етичних норм застосовуються такі дисциплінарні заходи, як догани, тимчасове відсторонення або звільнення з посади.

6. Залучення громадськості до контролю. Громадяни можуть повідомляти про неправомірну поведінку публічних службовців через відкриті платформи або гарячі лінії. Також до цього складника контролю належить залучення громадських організацій до нагляду за діяльністю службовців, особливо на місцевому рівні.

Попри важливість контрольних механізмів, у їх реалізації часто виникають проблеми, а саме: недостатня незалежність внутрішнього аудиту або комісій, відсутність системних підходів до моніторингу, низький рівень правової обізнаності як серед публічних службовців, так і громадськості. З метою їх усунення варто розширити повноваження і підвищити незалежність інституцій контролю, удосконалити системи моніторингу за рахунок цифрових технологій і проводити регулярне навчання публічних службовців з питань етичної поведінки та запобігання конфліктам інтересів.

Основними складниками прозорості публічної служби як адміністративно-правового засобу запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є такі:

1. Відкритість інформації про діяльність публічних службовців. Прозорість реалізується через доступ громадян до офіційної інформації, зокрема до даних про службові обов'язки та повноваження публічних службовців, звітів про виконану роботу, рішень, ухвалених у межах службових

[1] Managing conflicts of interest : A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

повноважень, декларацій про майновий стан і доходи публічних службовців, включно з інформацією про їхні приватні інтереси.

2. Електронні ресурси для забезпечення доступу до інформації. Завдяки диджиталізації та впровадженню відкритих даних інформація про діяльність службовців стає доступною в електронному форматі на єдиних державних порталах і онлайн-платформах моніторингу, де громадяни можуть відстежувати діяльність органів влади, рішення і витрати в реальному часі.

3. Публічність ухвалення рішень. Відкритий доступ до процесу ухвалення рішень у публічних інституціях є важливим компонентом прозорості. Він, зокрема, охоплює відкриті засідання або трансляції для громадськості, публікацію нормативно-правових актів до їх ухвалення для обговорення, залучення громадських організацій до процесу ухвалення рішень.

4. Механізми зворотного зв'язку з громадськістю. Прозорість також передбачає встановлення ефективних каналів зв'язку для взаємодії з громадянами, а саме: гарячі лінії для повідомлення про порушення в діяльності службовців, прийом електронних або письмових запитів громадян про доступ до інформації, проведення регулярних публічних консультацій.

Ключовими викликами забезпечення прозорості публічної служби є:

відсутність єдиних стандартів — у багатьох випадках інформація може бути подана фрагментарно або незрозуміло для громадян;

недостатнє технологічне забезпечення — відсутність належної диджиталізації та технічної підтримки ускладнює доступ до відкритих даних;

опір змінам — на місцях може спостерігатися небажання публічних службовців розкривати інформацію через загрозу виявлення зловживань.

Дальший розвиток прозорості публічної служби потребує активного використання сучасних технологій і створення умов для взаємодії між громадськістю та публічними службовцями.

Закон України «Про запобігання корупції» передбачає певний алгоритм дій особи, яка дізналася про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів[1]. Так, особа зобов'язана не пізніше наступного робочого дня самостійно повідомити безпосереднього керівника, а якщо особа перебуває на посаді, що не передбачає наявності в неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі — Національне агентство з питань запобігання корупції чи іншу визначену законом публічну інсти-

[1] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

туцію або колегіальний орган, під час виконання повноважень, у якому виник конфлікт інтересів, відповідно. Безпосередній керівник особи або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади, упродовж двох робочих днів після отримання повідомлення про наявність у підлеглої йому особи реального чи потенційного конфлікту інтересів ухвалює рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу. Національне агентство з питань запобігання корупції в разі отримання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж семи робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів.

Відповідно до положень частини другої статті 29 Закону України «Про запобігання корупції» особи, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням документів що підтверджують це безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади. При цьому позбавлення приватного інтересу має виключати будь-яку можливість його приховування[1].

Щодо адміністративно-правового засобу відсторонення від виконання завдань, то усунення особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, прирівняної до неї особи від виконання завдання, учинення дій, ухвалення рішення чи участі в його ухваленні в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів здійснюється за рішенням керівника відповідної публічної інституції, у випадках, якщо конфлікт інтересів не має постійного характеру та за умови можливості залучення до ухвалення такого рішення або вчинення відповідних дій інших працівників відповідної інституції.

Схожим за змістом до усунення від виконання завдання є описані в статтях 31 і 32 Закону України «Про запобігання корупції» відповідно заходи з обмеження доступу до інформації та заходи з перегляд обсягу службових повноважень. Обидва заходи здійснюються за рішенням керівника органу або відповідного структурного підрозділу, у якому працює особа, у разі, якщо конфлікт інтересів має постійний характер і за можливості продовження належного виконання особою повноважень на посаді.

[1] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

При цьому роботу з відповідною інформацією та переглянуті службові повноваження передають іншим працівникам[1].

Адміністративні процедури перевірки та реагування є важливим елементом системи врегулювання конфлікту інтересів, оскільки вони забезпечують системний і прозорий підхід до розгляду заяв, виявлення потенційних чи реальних конфліктів, а також ухвалення відповідних рішень для їх вирішення. Загальний алгоритм перевірки та реагування містить такі етапи:

1. Подання заяв або повідомлень про конфлікт інтересів. Процедура розпочинається з надходження заяви чи повідомлення про можливий конфлікт інтересів. Це може бути самостійне повідомлення публічним службовцем про конфлікт інтересів, якого він чи вона не може уникнути, заяви від колег, підлеглих чи керівництва, які помітили потенційну проблему, скарги або повідомлення громадян чи громадських організацій про випадки конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб. Законодавство передбачає обов'язковість створення умов для анонімного повідомлення про порушення, щоб уникнути тиску на заявників.

2. Попередня оцінка заяви. На цьому етапі спеціалізовані органи або відповідальні особи виконують початкову перевірку отриманої інформації, а саме: аналіз змісту заяви, перевірку достовірності фактів, визначення компетенції, тобто чи належить вирішення питання до юрисдикції конкретної інституції.

3. Проведення розслідування. Якщо попередня оцінка підтверджує наявність можливого конфлікту, то запускається процес детального розслідування, що передбачає збір доказів, оприлюднення інтересів, опитування осіб для уточнення деталей і обставин. Розслідування має бути проведено у визначені строки, а службовці мають бути поінформовані про його перебіг.

4. Ухвалення рішення. На основі зібраних доказів уповноважені органи чи комісії ухвалюють рішення щодо визнання конфлікту інтересів, якщо встановлено факт конфлікту, роз'яснення або запобіжні заходи, якщо конфлікт потенційний, застосування санкцій у вигляді дисциплінарних, адміністративних чи інших заходів впливу. Рішення оформляється офіційним документом і, у разі потреби, повідомляється зацікавленим сторонам.

[1] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

5. Реагування і моніторинг виконання. Публічного службовця може бути тимчасово відсторонено від виконання обов'язків, передано його повноваження іншій особі або змінено умови його роботи. Упродовж цього часу органи, що ухвалили рішення, повинні контролювати їхнє належне виконання, щоб уникнути повторення ситуації. На основі результатів розгляду можуть бути проведені тренінги для персоналу чи вдосконалені процедури задля уникнення подібних випадків у майбутньому.

Попри дієвість адміністративних процедур перевірки та реагування, перед ними стоять певні виклики в реалізації, а саме: відсутність єдиних процедур перевірки в різних установах, недостатній рівень підготовки працівників до виявлення і вирішення конфліктів інтересів, недовіра громадськості через низьку прозорість процесів.

Упровадження міжнародних стандартів є важливим адміністративно-правовим засобом удосконалення національної системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Використання рекомендацій таких організацій, як ОЕСР, сприяє адаптації найкращих світових практик до національних умов, забезпечуючи прозорість й ефективність публічного управління. ОЕСР розробляє детальні керівництва щодо запобігання конфлікту інтересів, що охоплюють ключові аспекти прозорості, етики та відповідальності в публічному управлінні. Наприклад, Посібник ОЕСР з урегулювання конфліктів інтересів у державній службі наголошує на важливості забезпечення підзвітності та створення умов для запобігання латентних інтересів[1].

Окрім ОЕСР, значну роль у формуванні стандартів відіграють Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), що містить глобальні підходи до боротьби з корупцією, які включають урегулювання конфліктів інтересів, Рекомендації Групи держав проти корупції (GRECO), що пропонують оцінку ефективності національних механізмів і надають рекомендації для їх поліпшення, міжнародний стандарт ISO 37001, що регламентує процеси управління конфліктами інтересів.

Загалом перевагами впровадження міжнародних стандартів є уніфікація підходів, оскільки національні механізми стають сумісними із загальновизнаними практиками, що полегшує співпрацю на міжнародному рівні. Адаптація перевірених світових практик дозволяє уникнути поми-

[1] OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service. Adopted on 28.05.2003. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316#dates.

лок і досягти кращих результатів. Крім того, підвищується довіра до публічного управління як серед громадян, так і серед іноземних інвесторів.

Серед адміністративно-правових засобів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів варто також виокремити два засоби так званого «твердого впливу». Незважаючи на те, що вище розглянуто чимало відносно м'яких підходів і всю філософію Закону України «Про запобігання корупції» побудовано на засадах збереження кадрового потенціалу публічної служби, в окремих випадках неможливо врегулювати конфлікт інтересів без радикальних заходів. Ідеться про переведення та звільнення особи.

Переведення особи здійснюється за рішенням керівника публічної інституції в разі, якщо конфлікт інтересів у її діяльності має постійний характер і не може бути врегульованим шляхом усунення такої особи від виконання завдання, учинення дій, ухвалення рішення чи участі в його ухваленні, обмеження її доступу до інформації, перегляду її повноважень та функцій, позбавлення приватного інтересу та за наявності вакантної посади, що за своїми характеристиками відповідає особистим та професійним якостям особи[1]. При цьому таке переведення може здійснюватися лише за згодою особи.

Звільнення особи із займаної посади у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів здійснюється в разі, якщо реальний чи потенційний конфлікт інтересів у її діяльності має постійний характер і не може бути врегульованим в інший спосіб, зокрема через відсутність її згоди на переведення або на позбавлення приватного інтересу[2].

Таким чином, упровадження адміністративно-правових засобів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів часто стикається з такими викликами, як недостатня ефективність механізмів контролю, відсутність чітких критеріїв оцінювання конфлікту інтересів та низький рівень правової культури публічних управлінців. Для їх вирішення пропонується вдосконалити законодавчу базу, зокрема в частині регулювання процедур моніторингу, забезпечити навчання службовців етичних норм і правил та розробити цифрові інструменти для автоматизації аналізу декларацій

[1] Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

[2] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.09.2017 р. №839. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17#Text.

і виявлення конфлікту інтересів. Варто надати уваги створенню системи регулярного моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених адміністративно-правових засобів, що дозволить оперативно виявляти недоліки та своєчасно вносити потрібні корективи. Крім того, активне залучення громадськості та міжнародних експертів до цього процесу сприятиме підвищенню рівня прозорості публічного управління та довіри до заходів врегулювання конфлікту інтересів.

4.4. Вплив груп інтересів на формування публічної політики та управління

Політика це завжди суперечлива єдність двох видів суспільної діяльності: боротьби за владу та, що важливіше — управління повноваженнями і людьми. В обох випадках це ефективний інструмент реалізації власних інтересів та доступу до всіх видів ресурсів через інституційні механізми врядування. Основою ефективного політичного управління є діяльність владних інституцій, політичного класу і громадян спрямована на ухвалення й реалізацію суспільно важливих рішень державного рівня у вигляді обраного політичного курсу. Пошук адекватної моделі управління та баланс інтересів був і є важливим складником процесу розвитку людства та свідченням спроможності політичної і державної «еліти» до співпраці з суспільними інституціями у вирішенні нагальних питань розвитку та існування держави.

Процес управління традиційно базується на реалізації комплексу приватних, соціально-економічних, політичних, корпоративних, національних, релігійних та суспільних інтересів як окремих індивідів, так і груп людей. Ці інтереси часто є головною рушійною силою кардинальних змін у формуванні нових моделей суспільно-політичного та публічного управління, які б відповідали викликам часу. Важливо зауважити, що йдеться насамперед про демократичні політичні режими або про суспільства транзитивного тобто перехідного типу, що знаходяться на шляху демократичних трансформацій. Суспільства ж з авторитарним типом правління або диктатури мають дещо іншу природу управління та суспільних відносин[1,2].

---

[1] Публічна політика. Навчальний посібник. / за заг. Ред. д-ра політ.наук. проф. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2016. 239 с.

[2] Телешун С. О. Хроніка становлення українських фінансово-промислових груп. За матеріалами вітчизняних та закордонних ЗМІ. Київ: НАВСУ, тов. «Центр», 2004. 96 с.

Ключовим чинником у розумінні терміна і явища «ефективна політика» була і є діяльність «політичного класу», спрямована на відповідальний розподіл ресурсів, оперативне і системне реагування на різного роду виклики та загрози, створення дієвих механізмів узгодження інтересів більшості і меншості громадян в суспільстві.

Отже, у сучасному світі публічна політика й управління є цілісним явищем (як процес і як механізм), що комплексно впливають на стан розвитку суспільства та його спроможність ефективно реагувати на різні виклики і загрози, реалізовувати свій потенціал в межах сучасних концепцій «Доброго врядування» (Governance, New Public Governance, Good Governance) тощо. Варто зазначити, що публічну політику засновано на механізмах публічного узгодження інтересів основних дійових осіб цього процесу, з метою вироблення й реалізації ефективної програми дій органів публічного управління, спрямованої на досягнення суспільно значущих цілей, що політично визначені суспільством, як публічні. Традиційно це складне переплетіння послідовних політичних та управлінських рішень і дій, що фахівці часто називають «програмами втручання», спрямованих на системне вирішення ключових проблем розвитку суспільства і держави. При цьому рішення ухвалюються різними публічними та приватними дійовими особами, які мають різні інтереси, ресурси та інституційну належність. Одно слово, публічна політика і управління матеріалізує, конкретизує і контролює результати системної і складної взаємодії дійових осіб публічної політики й управління.

До основних типів дійових осіб публічної політики й управління, які артикулюють, узгоджують та реалізують різного виду інтересів, належать політико-адміністративні органи й особи, які мають інституційні та функціональні повноваження юридично структурувати будь-яку галузь суспільного життя за допомогою рішень авторитарного характеру. Крім того, вони мають монопольне право на легітимне насильство та трансформують соціальні запити в примусові дії як на рівні держави, так і на рівні органів місцевого самоврядування. До другої групи «носіїв інтересів» належать приватні дійові особи, що беруть участь у становленні та структуризації сфери публічної політики. Вони, з метою захисту власних прав і свобод, через механізми «контролю» або «антиконтролю», наглядають за політико-адміністративними органами, корпоративними, політичними та іншими громадськими об'єднаннями, що реалізують різного роду управлінські політики, програми та практики. Зокрема, йдеться про: «цільові групи», або «групи-мішені», що є носіями управлінських функцій і відповідальними за

вирішення колективної проблеми та «кінцевими користувачами», які отримують прямий зиск від вирішення цієї публічної проблеми. До третьої групи акторів публічної політики належать усі ті, чиї інтереси не мають безпосередньої взаємодії з проблемою суспільного значення, яка прямо не змінює їхній реальний стан життя, проте вирішення якої має опосередкований вплив на їхню діяльність, формує загальні правила гри в суспільства та робить його більш стабільним і прогнозованими[1].

Аналізуючи роль інтересів у формуванні засад публічної політики і врядування, ще раз варто акцентувати увагу на те, що серед функцій публічної політики й управління однією із ключових є «артикуляційна функція», завданням якої є виявлення і відстоювання інтересів різних соціальних груп суспільства, громадян та пошук компромісів щодо задоволення їхніх інтересів через управління різного роду конфліктами з метою подолання соціального та суспільного антагонізму. Натомість публічне адміністрування сфокусовано на процесі вирішення проблем і є одним із ресурсів вирішення суспільних запитів[2].

Термін «інтерес» покладений в основу змісту понять «групи інтересів» та «узгодження інтересів», використовується в багатьох суспільствознавчих науках та є загальнонауковою категорією. Сам термін «інтерес» походить від лат. Interest — «важливо, має значення». В українській політичній та управлінській науках це поняття збагачується дуже близькими за змістом синонімами: «користь», «вигода» тощо. До категорії інтересів можна віднести і такий термін, як «потреба», трактуючи його як суб'єктивне і об'єктивне розуміння свого місця у соціально-економічному і політичному житті країни та навіть у глобальному вимірі. Реалізація сукупності інтересів суб'єктами та об'єктами політики як системи управління породжує суспільні протиріччя, які, своєю чергою, вимагають зміни суспільних відносин та пошуку нового формату ухвалення управлінських рішень у державі[3].

---

[1] Розроблення публічної політики. Практичний посібник. / Укладач А. О. Чемерис. Київ: Тов«Софія», 2011. 128 с.

[2] Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Наук.-ред. Кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та інші; Нац. Акад. упр. При Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук.-ред.кол.: С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та інші; Львів, регіон. Ін-т держ. упр. Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

[3] Міжсекторальні взаємодії: розв'язання протиріч та узгодження інтересів. Навчальний практикум. / За заг. Ред. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2020. 76 с.

Не можна не згадати відому фразу німецького соціолога **М. Ріттера,** який влучно казав, що ключовим поняттям у розумінні публічної сфери є постійна «демократія участі» у боротьбі за реалізацію інтересів, де йдеться, на нашу думку, не тільки про участь у політичному процесі взагалі, а й в ухваленні управлінських рішень зокрема. При цьому важливо, щоб суспільні проблеми вирішувалися з максимальним урахуванням інтересів як приватного, так і публічного характеру.

У цілому можна зробити висновок, що «інтереси» є найважливішою рушійною силою розвитку як для окремих особистостей, так і для суспільства. При цьому інтереси спрямовано або на зміну відносин у суспільстві, або на їх формалізацію і підтримку. У професійній літературі є безліч класифікацій інтересів, один із них з окремими доповненнями буде нами запропоновано. Зокрема, це такі види інтересів:

за ступенем спільності — індивідуальні, групові, публічні, національні, загальнонаціональні та загальнолюдські;

за суб'єктами — індивідуальні, групові, відомчі, партійні, загальносуспільні, державні, регіональні, локальні та глобальні;

за ступенем значущості — життєво важливі, істотні, неістотні;

за тривалістю дії — постійні, тимчасові, стратегічні, оперативні та кон'юнктурні;

за сферами життєдіяльності — економічні зовнішньоекономічні, соціальні, внутрішньополітичні, зовнішньополітичні, гуманітарні та духовно-культурні[1].

Отже, «інтерес», а особливо коли він чітко сформований й усвідомлений, є найважливішою рушійною силою сукупного розвитку людини, держави і суспільства. При цьому інтереси завжди спрямовано або на зміну суспільних відносин, або на їх закріплення і легітимізацію.

Нині існує досить багато різних типів класифікацій інтересів, проте ми зосередимося на публічних інтересах як одній із базових категорій публічної політики. Самі по собі інтереси часто не є тотожними і незалежно від наявних між ними протиріч орієнтуються на кінцевий результат у вигляді поточної вигоди і зиску для окремих персоналій чи групі осіб. Їхні приватні чи корпоративні інтереси часто можуть не збігатися з суспільним інтере-

[1] Механізми узгодження інтересів у виробленні публічної політики в Україні. Навчальний посібник. / За заг. ред. С. О. Телешуна, авт. кол. С. О. Телешун, С. В. Ситник, В. В. Карлова та ін.; Київ : НАДУ, 2019. 192 с.

сом, а в окремих випадках і суперечити йому. Натомість публічний інтерес базується на професійному і збалансованому узгодженні та реалізації інтересів більшості і меншості з метою отримання суспільно значущого результату, який би задовольняв усіх учасників цього процесу. Саме тому ефективність публічного управління визначається тим, наскільки максимально реалізовані різні типи інтересів, але за умови що пріоритетними залишаються загальносуспільні, загальнодержавні, загальнонаціональні інтереси, а не навпаки.

Отже, визначення або чітка артикуляція публічного інтересу можлива лише в процесі комплексного аналізу індивідуальних, групових, й корпоративних інтересів та їх реалізації в суспільно-практичній діяльності.

Цілком зрозуміло, що інтереси стають базовим складником конфліктів у публічному управлінні, коли громадяни добровільно об'єднуються в різні формальні або неформальні групи впливу з метою реалізації власної системи інтересів. Тут насамперед ідеться про так звані:

інституціональні групи впливу, що мають суспільно-політичні ознаки, функції та характеристики;

неасоційовані групи інтересів, що об'єднані за етнічними, родинними, релігійними ознаками, територіальною належністю;

статусні та корпоративні групи впливу за інтересами;

асоційовані групи інтересів за професійними, етнічними, релігійними, гуманітарними ознаками, громадські, профспілкові та правозахисні об'єднання; та «опозиційно-протестні» групи інтересів, що знаходяться в стані соціокультурного конфлікту з чинною соціальною та політичною системою[1].

У структурованому вигляді ці групи за інтересами є продуктом самоорганізації громадянського суспільства, що намагаються здобути право доступу до вироблення й ухвалення державноуправлінських рішень. Від якісного узгодження цих інтересів та прикінцевих «програм втручання» — залежить стабільність і стійкість політичної системи, її легітимність та ефективність державної влади, а також прогресивний розвиток суспільних відносин. У середині XX століття групи інтересів або групи тиску почали дистанціюватися від традиційних політичних партій, відмовляючи

[1] Аналіз і Пілотаж публічної політики (2-видання, переклад). / авт.кол.: Пітер Кньопфель, Корін Ларю, Фредерік Варон. Шаванн-пре-Ренан, Тур, Брюсель. Вищий інститут публічного управління (ВІПУ), 2005. 319 с.

їм у праві забирати їх політико-представницькі функції, особливо при ухваленні рішень у питаннях формування засад державної політики[1].

Особливу роль у цих процесах відіграють групи інтересів великого капіталу, що разом з політичними партіями і рухами або через їх представників намагаються контролювати різного виду ресурси та впливати на державні інститути й інституції, а в окремих випадках, коли йдеться про глобальний рівень, і домінувати над ними. Найбільш впливовими у цих процесах є екологічні, ґендерні, правозахисні, медичні та бізнес асоціацій і організацій. Ідеться не тільки про політичні партії, державні інститути та інституції, а й і про весь спектр соціальних утворень, спроможних відстоювати власні або корпоративні інтереси. Цими об'єктами можуть бути: класи, окремі верстви населення, національні, етнічні, регіональні групи, конфесії, профспілкові, соціокультурні, екологічні. Правозахисні організації, лобістські та компаративістські об'єднання і асоціацій тощо[2].

Для наукової довідки варто нагадати, що основи теорії груп інтересів було закладено насамперед у комплексних дослідженнях **А. Бентлі:** «Процес управління» (1908 р.) та **Д. Трумена** «Управлінський процес. Політичні процеси і громадська думка» (1951 р.), що значною мірою стали базовим фундаментом для дальших наукових розвідок та дискусій з цієї тематики. Перша і Друга світові війни, періоди криз і підйомів, зміна політичних формацій і режимів сформували сучасні наукові національні школи, що активно почали формувати власний понятійно-категорійний апарат у сфері управління. Тема «групи інтересів» та їх термінологічне визначення у вітчизняному і міжнародному політико-управлінському та науковому просторі трактується достатньо широко. Частина з них віднайшли своє віддзеркалення в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема М. Уолтерстайна, Г. Вілсона, Дж. Пауелла, Г. Алмонда, У. Аги, Д. Улкокса, Г. Камерона. П. Гатчкрофта, Дж. Гелбрейта, А. Здравомислова, П. Толстих, Є. Камінського, В. Цвиха, С. Перегудова, В. Горбатенко, А. Бержаніра, Л. Гаценко, Р. Кобця, О. Пасхавера, Я. Телешуна та багатьох інших. У цілому в наукових дослідженнях наявні різні, а й часто протилежні, визначення і трактування понять «групи інтересів». За нашими

[1] Розроблення публічної політики. Практичний посібник. / Укладач А. О. Чемерис. Київ: Тов«Софія», 2011. 128 с.

2 Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук., проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

оцінками у світі існує біля двох десятків термінологічних визначень цього поняття.

Ще раз варто зазначити, що у вітчизняному політичному дискурсі ці поняття часто мають різне змістовне навантаження і є залежними від суспільних відносин, економічної та політичної ситуації в державі. Значною мірою це пов'язано з особливістю суспільств перехідного типу, до яких належить й Україна, з її політичною нестабільністю, часто «неправовою економікою», «вибірковим правом» і низьким рівнем довіри до державних інститутів та інституцій. Характерними ознаками таких суспільств і держав є так звана «децентралізована модель кланової економіки», коли формальні інститути управління можуть з успіхом бути замінені на латентні або неформальні структури впливу. За цих умов мотивація поведінки ключових політичних й економічних гравців різна, але ключовою основою їхньої діяльності є логіка їхньої поведінки, це: «влада», «прибуток» і «самовідновлення» через доступ до механізмів реального впливу на управлінські рішення різного рівня. Крім того, відбувається взаємна інтеграції цих суб'єктів й об'єктів політики в єдиний «комплекс універсального впливу», що дозволяє їм отримати владу і надприбуток, що і є гарантами їхньої власної безпеки, стабільності і розвитку. Тобто логіка поведінка влади також характерна і для приватних інтересів різного виду груп впливу, зокрема це боротьба за «повноваження і ресурси» та їх легітимізація через механізми «сірого лобізму». Державна підтримка стає ключовим моментом у реалізації, становленні і виживанні бізнес проєктів, а значить вимагала від них, своєю чергою, — політичного супроводження рішення і дії влади, з якою вони були пов'язані спільними інтересами.

Окремим складником впливу на ухвалення управлінських рішень є іноземні інтереси, що через так звані «бізнес спільноти» (групи інтересів національного й глобального рівня, третіх сторін) та через «агентів впливу» (юридичних та фізичних осіб), намагаються лобіювати потрібні для себе рішення у сфері внутрішньої і зовнішньої політики. Крім того, вони формують під себе відповідний політико-економічний потенціал з кадровим, суспільним і політичним наповненням. В умовах системних криз, війни, стагнації та інших надзвичайних ситуацій, держава та панівні політико-фінансові групи, корпоративні об'єднання та окремі приватні особи намагаються активізувати процеси, пов'язані з максимальною концентрацію владних повноважень та посиленням контролю за всіма видами ресурсного забезпечення. Так звана «контрольована або військова демократія» в боротьбі з «управлінським хаосом» створює умови для

посилення авторитарних тенденцій у системі державного управління всіх рівнів та органів місцевого самоврядування.

Отже, в Україні, як у більшості колишніх республік СРСР найбільш активними є так звані групи rent-seeking, що, на відміну від соціальних груп за інтересами, орієнтуються на отримання прибутку через політичне лихварство та «тіньові» схеми впливу на розподіл усіх видів ресурсів. Важливим складником діяльності цих груп є наявність розгалуженої системи клієнтелізму в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні. До цієї системи належать «фінансово-політичні групи або панівні групи впливу (тиску)» як один із ключових політичних акторів, зокрема і в сучасній Україні також[1]. Проте варто зауважити, що частина вітчизняних науковців ототожнюють «групи впливу (тиску)» з групами інтересів сприймаючи їх, як механізм системного тиску з боку громадських об'єднань на державні органи влади ухваленні чи неухваленні тих чи інших політико-управлінських рішень.

Зокрема, **Д. Трумен** уважає, що «групи впливу» є специфічною частиною груп інтересів, що здійснюють постійний тиск на публічні органи влади з метою реалізації власних інтересів[2]. Інші ж дослідники ототожнюють їх з певними групами впливу у великих групах інтересів, що супроводжують певні рішення, в основному соціально-економічного характеру, але з обмеженими політичними, організаційними, інформаційними можливостями тощо. Ресурсами тиску на владу [3]. Як висновок: групи тиску на відміну від класичних груп інтересів захищають переважно власні цільові економічні або корпоративні інтереси. Таким чином, групи за інтересами є одним із ключових чинників самоорганізації громадянського суспільства та постають як провідні дійові особи у формуванні та реалізації базових принципів національної публічної політики.

Як ми вже писали, процеси публічної політики передбачають існування і взаємодію формально-інституційних і неформальних інститутів публічної політики, де групи інтересів є одним із базових суб'єктів у фор-

---

[1] Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

[2] Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

[3] Основи демократії: підручник для студентів вищ. навч. закладів / за заг. ред. А. Ф. Колодій. Львів: Астролябія, 2009. 832 с.

мування офіційної державної політики, а значить безпосередньо або опосередковано впливають на функціональні рішення різного рівня управління. Дуже часто вони збігаються з функціями політики, зокрема:

управлінська функція (вплив на політичне керівництво суспільства та збереження організованості і загальноприйнятого порядку) ;

захисна функція — реалізація персональних і корпоративних прав та свобод;

інтегрувальна функція — консолідація в різних формах суспільства та його частин і систем;

нормативна функція — пов'язана з виробленням і затвердженням системи законів, норм і цінностей у суспільстві;

безпекова функція;

регулятивна функція;

соціальна та низка інших функцій.

Водночас, групи інтересів і групи тиску мають також «власні» функції в реалізації публічної політики та врядуванні. Зокрема, йдеться про функцію артикуляції (визначення, формулювання та узгодження) інтересів окремих верств населення у вигляді конкретних політичних і соціально-економічних вимог, що, своєю чергою, через політичний тиск з боку громадян, громадських об'єднань, асоціацій тощо стають частиною урядових і міждержавних програм.

На думку більшості дослідників, існує чотири основних типів артикуляції інтересів через систему вимог: вимоги можуть формуватися в публічний чи латентний спосіб; вимоги можуть бути сформульовані в загальній формі (декларації, гасла; заклики тощо) або мають конкретний зміст й адресата у владі; вимоги за дією щодо реалізації інтересів можуть бути загальнотеоретичними (концепції, принципи, підходи, законопроєкти тощо) чи конкретнопрактичними, коли інтереси можуть бути вираженими й детально опрацьованими (законопроєкти, розпорядження, укази тощо); реалістичними або емоційними (протести, акції невдоволення або прославляння, масова підтримка вимог тощо).

Наступною є функція агрегації інтересів, тобто узгодження приватних вимог та потреб з метою вироблення спільних групових цілей та організаційне оформлення їх інтересів. Перевага віддається тим проєктам і рішенням, що мають найбільші шанси на проходження в органах публічної влади й органах місцевого самоврядування. За цих умов групи інтересів виконують додаткову функцію селекції так званих «побажань» груп інтересів, ще на початку цього процесу, тим самим відкидаючи нежиттєздатні проєкти.

Функція інтеграції, про яку ми вже згадували в контексті політики, дозволяє різним групам інтересів разом з окремими верстами населення та владою, брати участь у пошуку суспільного консенсусу та створення єдиного суспільно-політичного та соціально-економічного простору.

Так звана інформаційно-комунікативна функція допомагає групам інтересів виконувати роль «довіреного» посередника між громадськими організаціями, політичними інститутами та органами державної влади. Вони, тобто групи інтересів, не тільки ретранслюють громадську думку останнім, а й надають громадянам додаткових можливостей для участі в процесі ухвалення політико-управлінських рішень. Крім того, діяльність цих груп акумулює значний обсяг інформації з різних суспільно важливих питань публічного управління, що дозволяє органам влади виробити найбільш прийнятні рішення для більшості громадян та корегувати їх у процесі реалізації.

Стабілізаційно-адаптивна функція дозволяє регулювати соціальну напругу в суспільстві через комунікацію, інтеграцію та різного роду публічні і латентні механізми узгодження інтересів зацікавлених сторін, створює умови для так званої консенсусної демократії та сприяє адаптації політичної системи до нових умов функціонування. Проте, є й інший бік цієї функції, коли панівні групи впливу формують умови для розвитку автократії або так званої «керованої демократії».

Контрольна функція дозволяє групам інтересів контролювати законодавчий процес на різних його етапах. Це може бути у вигляді ініціювання, розроблення та ухвалення законопроєктів, а також супроводження процесу імплементації законів у життя через впливи на кадрову політику у виконавчій владі.

Так звана функція формування «політичної еліти», коли групи інтересів через фінансові, організаційні механізми формують власний «кадровий потенціал» для роботи в органах державної влади й органах місцевого самоврядування та забезпечують його інформаційно-експертним та політичним супроводом з боку «професійних політиків» та їх організаційних структур.

Функція «аксіологічної трансформації» або функція «ціннісних орієнтирів», що характеризується виникненням нових моделей суспільних відносин завдяки політичній та соціально-економічній трансформації суспільства. За цих умов групи інтересів виконують роль «провідників і менторів» у формуванні нової ціннісної системи суспільства та зміни соціальної поведінки громадян у нових умовах.

Таким чином, групи інтересів у цілому позитивно впливають на політичну систему, істотно посилюючи механізми політичного представни-

цтва та постають своєрідними посередниками у взаємовідносинах громадянина, громадянського суспільства, різних корпоративних асоціацій та держави. Крім того, групи інтересів активно беруть участь у формуванні параметрів ухвалення й здійснення політико-управлінських рішень, зокрема підтримуючи формальний «порядок» у співіснуванні ключових суб'єктів публічної політики і управління. Водночас, їх діяльність може нести й дисфункціональні наслідки, зокрема може йтися про:

громадський протекціонізм – збереження без змін уже досягнутих позицій у суспільно-владній ієрархії інтересів на противагу інтересам інших груп, що не мають достатнього впливу на владні інститути та інституції;

заперечення колективної дисципліни та персональної відповідальності, коли кожна із груп інтересів намагаються перекласти соціальні обов'язки (у вигляді податків та вибіркового права) на інші соціальні групи;

управлінський застій та консервація вигідного для себе стану речей;

порушення рівноваги між різними групами інтересів, наявними в суспільстві, унаслідок домінування однієї або кількох груп впливу та однобічну перевагу виключно корпоративних інтересів.

У свій час ми писали, що чітка типологізація груп інтересів є достатньо складним завданням для науковців, ураховуючи їх чисельність, різноманітність та мобільність. Відповідно, ми запропонували власну класифікацію груп інтересів, що базується на підставі спільних для них критеріїв. Це насамперед: сфери інтересів самих груп інтересів; походження та ступінь інституційної організованості (або його відсутність); спеціалізація діяльності груп інтересів та груп тиску; характер та типи діяльності груп інтересів та їх доступ до владних інституцій; зони впливу та територіальний ореол їх діяльності.

Не можна в цьому разі також оминути увагою й класифікації груп інтересів, запропоновану **М. Уолттерстайном** та **У. фон Алеманом**, які розподілили групи інтересів за принципом змістовно-організаційного протиставлення. Ідеться про: «суспільні-приватні», «формальні-неформальні», «матеріальні-духовні» протиріччя[1]. Крім того, **У. фон Алеман** запропонував більш детальну класифікацію груп інтересів у різних сферах суспільного життя, зокрема в економіці, політиці, соціальній та гуманітарній сферах[2].

---

[1] Уолтерстайн М. Группы интересов. Полис. 1992. №5-6. С. 156-166.

[2] Публічне лобіювання: навч. посіб. / за заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ: Фонд «Європа XXI, 2008. 160 с.

Особливу увагу привертає сам процес узгодження інтересів ключових акторів публічної політики й управління, що передбачає прискіпливе відношення до проблем, пов'язаних з артикуляцією інтересів конкретних груп тиску. Зокрема, це питання: чиї інтереси є панівними; чиї інтереси захищаються та чиї інтереси можуть постраждати завдяки механізмам втручання в процесі реалізації програм публічної політики. Насамперед ідеться про контроль за їх реалізацією, оцінювання реакції з боку інших зацікавлених сторін та аналіз результатів власної діяльності. Часто для позначення носіїв цих інтересів використовується термін «стейкголдер» (stakeholder)[1]. Сам цей термін уперше з'явився в працях науковців Стенфордського науково-дослідницького інституту 1963 року, проте популярним він став після виходу у світ відомої праці **Е. Фрімена** «Стратегічний менеджмент: стейкголдерський підхід»[2]. У публічній політиці та публічному управлінні поняття «стейкголдери» вживається разом з поняттями «цільові групи» та «бенефіціарії»[3].

Детальний аналіз наявної інформації дозволяє зробити висновок, що в більшості розвинутих країн світу існує розгалужена система прямого зв'язку між різними групами інтересів та органами державної влади всіх рівнів. На відміну від електорального чи територіального представництва політичних партій і політичних об'єднань, цю особливу систему представництва інтересів зорієнтовано насамперед на функціональний складник, тобто на отримання результату у взаємовідносинах з державою. Цілком зрозуміло, що ця система за час своєї діяльності під впливом традицій набула національних ознак і особливостей, проте основні характеристики моделі їх діяльності залишилися.

Плюралістична модель — характеризується значною кількістю акторів, які змагаються за всі види ресурсів, паралельно впливаючи на окремі сегменти державної політики. Ці групи інтересів та уряд відділено один від одного, структура цих груп децентралізована, участь у їх діяльності добровільна. При цьому ці групи конкурують між собою за право доступу до механізмів ухвалення управлінських рішень. Часто характер діяльності цих груп стихійний і нагадує гостру ринкову конкуренції з елементами організованого тиску на владні інституції. Ключова мета діяльності цих

[1] Те само.

2 Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкголдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. Водний транспорт. 2016. Вип.1. С.156-160.

[3] Публічне лобіювання: навч. посіб. / за заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ: Фонд «Європа XXI, 2008. 160 с.

груп — індивідуально-корпоративна вигода, що може не збігатися як з інтересами інших груп тиску, так і з суспільними інтересами. Ця модель в цілому характерна для США, Канади, Нової Зеландії, а також з деякими зауваженнями для — Великої Британії, Ірландії та Італії.

Корпоративістська модель в основному характерна для європейських країн із сталими демократичними нормами і традиціями насамперед таких, як Швейцарія, Швеція, Норвегія та Австрія. Також така модель, відповідно до національних традицій діє в Японії, та частково за галузевим принципом у Франції та Німеччині. Ключовими особливостями цієї моделі є організаційний складник представництва інтересів усіх зацікавлених сторін, наявність механізму координації й узгодження політичних рішень у сфері управління та постійний діалог між ключовими представниками груп інтересів у процесі розподілу політико-економічних дивідендів. Для цієї моделі держава є базовим і головним елементом конструювання й координатором відносин між групами інтересів, суспільством і самою державою. У цих відносинах обов'язково наявні структури, що наділені повноваженнями вести перемовини між різними суб'єктами й об'єктами публічної політики та несуть відповідальність за ухвалені рішення. Такі корпоративні «асоціації» мають формальні ознаки, стрункy організаційну структуру й масове членство учасників. При реалізації цієї моделі співпраці держава функціонально підтримує групи інтересів як партнерів у реалізації спільного політичного курсу та слідкує разом із суспільством за виконанням узятих на себе зобов'язань кожною із сторін. Було б доцільно також згадати (у контексті корпоративістської моделі) постійно діючі трипартистські органи взаємодії між державою, групами інтересів — бізнесу та профспілками, що традиційно є майданчиком і механізмом консенсусного вирішення ключових питань розвитку й управління, а також збереження соціального миру та стабільності в державі.

Остання базова модель — це жорстко керована модель управління, що домінує в країнах з особливими політичними системами: КНР, Куба, КНДР, Білорусь, окремі республіки колишнього СРСР та частково Мексика і Бразилія. Елементи авторитаризму в політичній системі цих країнах є базовою основую діяльності груп інтересів, що зорієнтовані на сервісні функції контролю за суспільством з боку держави та підтримки офіційного політичного курсу. Відповідно, кожна із група інтересів має власну ієрархічну структуру, обов'язкове членство в організаціях та контроль з боку держави[1].

[1] Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник,

Отже, функціонування тієї чи іншої моделі взаємовідносин груп інтересів та держави та їх вплив на ухвалення державноуправлінських рішень залежить від низки чинників:

1. Політико-економічна та соціальна система національної держави в дії з урахуванням традицій, практики та тенденцій.
2. Характер партійної системи та суспільної організації.
3. Інституційна структура держави та правові механізми управління.
4. Політична культура.
5. Характер публічної політики та спільна корпоративна відповідальність за ухвалення та реалізацію управлінських рішень.

Важливим чинником в ухваленні публічноуправлінських рішень є механізми або методи впливу груп інтересів на відповідні процеси взаємодії, що часто залежать: від проблематики інтересів груп впливу; від різного типу публічних або латентних каналів зв'язку з державними органами влади; від співпраці з політичними партіями, громадськими та профспілковим організаціями. Таким прикладом може служити пряма співпраця уряду з представниками великого бізнесу зі стратегічних питань розвитку, що впливають на процес формування і розподілу бюджету, фінансування виборчих компаній та структур корпоративного або колективного лобізму різного рівнів. На відміну від органів виконавчої влади в законодавчому, як й інших представницьких органах, діяльність груп інтересів відбувається безпосередньо через представників ключових фінансово-політичних груп або їх політичних сателітів.

Щодо України, то питання виникнення і становлення груп інтересів було інтегровано до процесу так званої «стихійної демократії», характерної для перехідного або так званого «транзитивного суспільства». Його особливістю був активний процес переформатування інститутів влади та суспільства на засадах формальної демократії, вільного ринку, первісного нагромадження та легалізації капіталів, сировинних війн, ресурсної інтеграції до світових ринків та формування нової — олігархічної моделі державного управління. Водночас, за цей період групами інтересів паралельно було сформовано запит на авторитарний стиль управління при зовнішньому втручанні, глибинній корупції та бюрократизації в органах влади всіх рівнів. Від тотального патерналізму радянського штибу держава перейшла до безсистемного функціонального управління так зва-

І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

ного «стихійно кластерного типу», що характеризувалося політичною безвідповідальністю, «сірими схемами» приватизації», значної депрофесіоналізації сфери управління, системною корупцією та неправомірним і не завжди доречним переданням владних повноважень у руки обраних ними груп впливу. Наслідки такої непродуманої (а може і навпаки) «монетизації» частини державних повноважень стали реальною загрозою для національної безпеки України і негативно проявили себе під час повномасштабної війни.

Водночас, у державі активізувалися процеси, пов'язані з формуванням єдиного політико-правового, соціально-економічного, адміністративно-територіального і гуманітарного простору. Перед суспільством і політичним класом виникла нагальна потреба пошуку більш оптимальної і функціональної моделі публічного управління. Саме тому орієнтація суспільства на традиційні демократичні цінності та інтеграція держави до структур ЄС поставила на порядок денний, окрім основних питань європейської інтеграції, ще й питання інституалізації груп інтересів в Україні.

Показовим є те, що процес інституалізації груп інтересів в Україні відбувається через механізми створення ними відповідних організацій, асоціацій, спілок, рухів, фондів та інших структурних об'єднань, що відстоюють групові інтереси громадян у відносинах з собі подібними структурами, органами влади всіх рівнів, міжнародними організаціями тощо. Більш впливовими з них є самоврядні громадські об'єднання асоціативного типу, діяльність яких базується на добровільності, формальній організованості та правовій легітимності. Тут може йтися про професійні, релігійні, природозахисні, правозахисні, молодіжні, феміністські, корпоративні, культурологічні організації, спілки та об'єднання. Окремо варто згадати профспілки, які можна віднести до спеціалізованих структур, що артикулюють у суспільстві певні соціально-економічні й професійні інтереси.

Проте найбільш впливовими, ефективними й організованими в Україні є групи інтересів великого національного і транснаціонального капіталу. Це так звані «олігархічні групи впливу», що належать до категорії інституціональних груп, що вбудовані в суспільно-політичну й економічну систему держави, ототожнюються з нею та реально впливають на вирішення проблем становлення, розвитку та захисту власних інтересів і активів. В окремих випадках вони визначають стратегічний курс розвитку держави та контролюють її внутрішню політику. На відміну від Західної Європи та частково США, де становлення корпоративних груп впливу відбувалося насамперед на основі економічних інтересів, в Україні утворення

фінансово-промислових (а далі фінансово-політичних груп) відбувалося у вигляді жорсткої боротьби за всі види ресурсів. Сама політична і державна влада стала ефективним інструментом отримання, розподілу, перерозподілу й захисту власності, а значить і реалізації власних економічних інтересів. Особливо в умовах перманентної кризи, неефективності державних інститутів та інституцій та недосконалості правової бази.

Таким чином, умовами для виникнення цих груп в Україні стали:

швидкоплинні процеси, пов'язані з трансформацією політичної та економічної системи в державі. Боротьба за власність та ресурси визначили специфіку соціально-економічних і політичних реформ, їх комплексність та кінцеві інтереси новоутворених груп та їх політичний вплив;

недосконалість і слабкість правової системи в цих питаннях та участь державних інститутів усіх рівнів у процесах «сірої приватизації» і перманентного перерозподілу власності;

домінування великих промислових підприємств та ресурснозалежний складник вітчизняної економіки, що базувалася на експортно-посередницьких операціях з отриманням надприбутків через природну та монопольну ренту;

фрагментація та бюрократизація державного управління, професійна деградація державного апарату під час проведення реформ;

нові види «клієнтелізму та «патронажного сервісу» з боку держави у створенні груп інтересів великого капіталу, їх силового супроводження та легалізації тіньових фінансів як на національному, так і на міжнародному рівнях[1].

Як правило, фінансово-політичні групи виникли на основі регіонального галузевого чи професійного об'єднання. Проте, для всіх цих груп спільною характерною рисою є тісне поєднання фінансово-промислового та адміністративно-політичного компонентів, що на практиці не можуть існувати окремо один від одного.

Нині фінансово-політичні групи можна розподілити на чотири типи, орієнтуючись на ініціаторів їх утворення та дальшу їх трансформацію: «неформальні групи впливу» та «тіньовий сектор» контролю за фінансовими потоками; групи що складаються з представників державно-адміністративного (особлива силового) сектору та сателітних громадських

[1] Телешун С. О. Хроніка становлення українських фінансово-промислових груп. За матеріалами вітчизняних та закордонних ЗМІ. Київ: НАВСУ, тов. «Центр», 2004. 96 с.

організацій та рухів; групи впливу, що контролюють консолідовану банківську сферу, а також фінансово-промислові і корпоративні об'єднання, які поєднують у собі взаємноінтегровані структури промислового, державного, фінансового та трейдерського капіталу.

Як підсумок зазначимо, що діяльність фінансово-політичних груп в Україні базується на співіснуванні плюралістичної та корпоративістської моделі представництва як цілком закономірного процесу розвитку. Він поєднав у собі особливості української приватизації і демократизації, та чітко окреслив західний вектор розвитку інтересів національного капіталу. За цих умов взаємовідносини в трикутнику «державна влада — фінансово-політичні групи – суспільство» діяли на трьох рівнях неформальної інституційної системи, зокрема це: персоналізація контактів; історія інтересів та так звана клієнтерно-патримоніальна система.

Другий рівень відносин базувався і базується на формальній інституційній системі, що передбачала панівну роль законодавства та спеціально створених для цього інституцій. Варто окремо зазначити, що ці рівні тісно пов'язані між собою діалектикою питання. Перший рівень активно працює в умовах трансформації політико-економічної й соціальної системи та первісного нагромадження капіталу, а другий – характерний для стабілізаційного періоду, коли капітал проходить етап формальної легалізації і політико-правового унормування.

І третій рівень, що характерний для України, це так званий «змішаний» період, коли формальна і неформальна інституційна система з її не визначеними або нестабільними правилами гри в державі, давала змогу фінансово-політичним групам отримувати надприбутки в різних сферах економіки та суспільного життя. Водночас, ураховуючи реалії часу, поступово відбувається переформатування взаємовідноси у трикутнику «державна влада — фінансово-політичні групи — суспільство», що створювали нові умови для легалізації, формалізації та інтеграції власних інтересів і фінансових ресурсів у національний та глобальний економічний політико-управлінський простір[1].

Отже, діяльність фінансово-політичних груп в Україні характеризується такими загальними рисами та ознаками:

1. Контроль над промисловими та фінансовими активами.
2. Пошуки механізмів монопольного права на стратегічні галузі еконо-

[1] Телешун С. О., Рейтерович І. Вплив фінансово-політичних груп на прийняття стратегічних рішень у сфері політики та економіки: українські реалії. Київ-Херсон: В-во ХОДА, 2008.152 с.

міки та контроль за стратегічними ресурсами.

3. Управління фінансовими потоками через підконтрольні банки або участь у контролі за розподілом різного роду інвестицій та допомоги.

4. Наявність власних або підконтрольних депутатських груп, фракцій, як у вищому законодавчому органі влади, так і на рівні місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування.

5. Делегування своїх представників до структур виконавчої та судової влади.

6. Контроль, через кадрову політику та різного роду «сервіси», за силовими, правоохоронними та спеціальними органами.

7. Вплив на власників та редакційну політику загальнонаціональних засобів масової інформації.

8. Формальне і неформальне представництво інтересів глобальних політичних й економічних гравців в Україні і навпаки.

Особливо складними і суперечливими є відносини фінансово-політичних груп і влади на регіональному і муніципальному рівнях. Дуже часто на цьому рівні фінансово-політичні групи монополізують вплив на ухвалення управлінських рішень у всіх сферах суспільного життя, а особливо коли вони є бюджетоутворювальними.

Найбільш дієві механізми, за допомогою яких групи інтересів беруть участь в ухваленні політико-управлінських рішень та реалізують на практиці власні інтереси є всі форми «представництв інтересів», це так звані «адвокасі», лобізм та GR (Government Relations).

Під терміном «представництво інтересів» або «адвокасі» (у сучасному трактуванні), фахівці розуміють сукупність форм і методів артикуляції інтересів суспільства, а це, зокрема, і діяльність формальних та неформальних груп інтересів. Також цей термін трактується, як дії громадських організацій, спрямованих на зміну політичного курсу через парозподіл влади й тиску на державні структури та їх очільників. Варто також зазначити, що адвокасі включає в себе три основні складники: клієнтів — тих, хто звертається до груп інтересів за допомогою; професійні інтереси клієнта як предмет обговорення між клієнтом, організацією і державними інституціями наявних проблем та самого процесу; а також ефективного посередництва у вигляді отриманого результату. Насамперед тут може йтися про переговори з органами публічної влади щодо компромісів між сторонами щодо узгодження інтересів, створення коаліцій, залучення до цього процесу різних громадських об'єднань, профспілок, участь у роботі органів державної влади та обрання в представницькі органи різного рівня, використання медіа та проведення інформаційних компаній, робо-

та з суспільством, тиск на сторону, що конкурує, та залучення міжнародних партнерів[1].

Аналізуючи практику лобізму, можна виокремити чотири його типи:

1. Прямий лобізм, коли представники груп інтересів безпосередньо ведуть співпрацю з представниками органів влади різних рівнів.

2. Опосередкований лобізм – цілеспрямований тиск, через організацію різного виду компаній та акцій, на підтримку потрібних рішень.

3. Внутрішній або так званий «оперативний лобізм», робота з персональними представниками влади або з тими, від кого залежить вирішення тих чи інших питань.

4. Комбінований вид лобізму, що поєднує в собі використання легальних і нелегальних методів і ресурсів з метою досягнення поставленої мети.

У світовій практиці наявні конкретні лобістські ресурси, що активно використовуються для успішного виконання поставлених завдань у межах відомчого, регіонального й іноземного лобізму. Найважливішими із них є адміністративно-управлінський (постійно діючий предметний зв'язок з органами влади та органами місцевого самоврядування щодо питань, які мають спільний інтерес); фінансовий (кошти виділені на проведення різного роду акцій, аналізу, експертизи, підготовки й ухвалення законопроєктів, PR тощо) та інформаційний ресурс (формування потрібного погляду на проблему в суспільстві, «інформаційні війни», компромат, пропаганда та інше).

Отже, ми можемо вести мову про те, що в Україні склалася достатньо потужна система «олігархічного лобізму», що за окремими характеристиками не відповідає самому визначенню поняттю «лобізм», насамперед тому, що «групи впливу або тиску» не мають потреби займатися лобізмом, оскільки самі знаходяться у владі і безпосередньо займаються розподілом ресурсів або прямо інтегровані через партії та депутатський корпус в політичну систему.

Щодо світової практики лобізму, то, окрім США, де лобізм регламентується через законодавчі норми та контролю з боку Конгресу США, у більшості західних країн спеціального закону про лобізм немає. Однак, є певні норми, що регламентують таку діяльність та інкорпоровані й інші законодавчі акти та регламентні норми. Також цікавою і показовою є статистика з цього питання. На сьогодні у США діє понад 15 тисяч лобістських органі-

[1] Публічна політика. Навчальний посібник. / за заг. ред. д-ра політ.наук, проф. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2016. 239 с.

зацій з величезною кількістю лобістів, натомість у ЄС (зокрема в Брюсселі) офіційно налічується лише 3 тисяч організацій, що постійно представляють групи інтересів і понад 15 тисяч лобістів. Лише варто зазначити, що «формалізований лобізм» не вирішує остаточно питання корупції він лише створює додаткові умови контролю з боку суспільства[1]. Більш детально про проблеми лобізму йтиметься в наступному підрозділі.

Дуже коротко варто згадати і про соціальний зміст GR, що традиційно характеризується територіально-партійним представництвом у репрезентаційній демократії та сприяє залученню до процесів вироблення та ухвалення політико-управлінських рішень різних груп інтересів. Ідеться про принципи діяльності механізму узгодження інтересів громадянського суспільства, громадянина, держави і бізнесу.

Зокрема це:

досягнення сталого консенсусу інтересів влади, бізнесу та суспільства під час суспільних дискусій з чіткою ідентифікацією основних напрямків економічної та соціальної стратегії держави;

інституалізація взаємовідносин через громадські ради, лобістські структури, органи самоорганізації бізнесу тощо між ключовими суб'єктами публічної політики (органами влади, інститутами громадянського суспільства, бізнес асоціаціями) у спільних доброчинних програмах розвитку держави, регіону тощо;

участь бюджетоутворювальних ФПГ у соціально-економічному житті громад через інститут публічно-приватного партнерства та інші моделі співпраці;

демократизація та транспарентність процесів ухвалення стратегічних рішень в управлінні державою та публічність у відносинах між ключовими суб'єктами публічної політики й управління;

диверсифікація соціальної відповідальності влади та бізнесу тощо[2].

Ще раз варто нагадати, що кожна із груп інтересів, за своєю природою має як інтегративну, так і дезінтегративну функцію поведінки, які змінюють свій вектор поведінки залежно від їх базових інтересів, місця в політичній системі та змісту самої політичної системи, а це питання реального до-

[1] Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

[2] Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

ступу до механізму ухвалення рішень та розподілу відповідних ресурсів у державі.

Доречно, у контексті вищеозначених питань, було б зазначити, що в цілому публічна сфера, не будучи політичним або соціальним інститутом, усе ж виконує найважливіші функції комунікації щодо узгодження інтересів між ключовими акторами публічної політики. Серед значної кількості механізмів узгодження інтересів у виробленні та реалізації публічної політики доцільно зупинитися на тих, які є більш ефективними в традиційних демократіях, а саме мають практичну цінність:

представництва і захисту прав інтересів громадян (адвокасі) у відносинах з державою та іншими суспільними інститутами та інституціями;

проведення громадського моніторингу;

проведення публічних консультацій;

проведення громадської експертизи;

створення консультативно-дорадчих органів за участі інститутів громадянського суспільства;

проведення громадського контролю;

громадське лобіювання.

Крім того, нині в Україні вже створено потрібну інституційно-правову база, що в основному регулює діяльність органів публічної влади. Своєю чергою, інституалізація принципів ефективного демократичного врядування дозволяє більш ефективно впроваджувати функціональні механізми партнерського діалогу між суспільством і державою. Дослідники виокремлюють чимало таких механізмів, на деяких із них варто зупинитися, додавши власне своє бачення до цієї проблеми, зокрема це:

участь громадських організацій у розроблення та впровадженні проєктів нормативно-правових актів з питань, що стосується суспільно-економічного розвитку держави, інтересів більшості і меншості громадян, їхніх прав і свобод. Формами такої діяльності можуть бути експертні ради, аналітичне супроводження законопроєктів, публічні консультації, різних видів лобізм тощо;

утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, комісій, тимчасових рад, ініціативних груп інтересів для формування та реалізації публічної політики на всіх рівнях;

реалізація суб'єктами й об'єктами публічної політики спільних проєктів інформаційного, інформаційно-аналітичного, науково-експертного, благодійного і соціального спрямування;

проведення органами публічної влади та органами місцевого само-

врядування постійного моніторингу громадської думки з метою своєчасного публічного реагування на проблеми, пропозиції та зауваження громадськості;

здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади щодо вирішення проблем, які мають суспільне значення і вважаються колективними;

співпраця органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в процесі формування кадрового потенціалу, його перепідготовки, спільного навчання державних службовців та представників громадських організацій навичок ефективної взаємодії, ознайомлення суспільства з формами участі громадян у формуванні та реалізації публічної політики;

створення спільних асоційованих структур, фондів, асоціацій тощо, що мають чітко визначене коло завдань і створюються за принципом цільового підходу в реалізації спільно поставленої мети і завдань.

4.5. Доброчесне лобіювання в контексті взаємодії публічної влади й інститутів громадянського суспільства

У сучасних умовах лобістська діяльність стала невід'ємним складником процесів ухвалення рішень, починаючи з місцевого рівня та рівня окремих країн і завершуючи рівнем міжнародних політичних союзів та глобальним рівнем. Відповідно до доповіді ООН «На шляху до відповідального лобіювання» у світі, як уже зазначалос вище, веде свою діяльність близько ста тисяч лобістів, 15 тисяч із яких перебуває в Брюсселі, а 17 тисяч — у Вашингтоні. Усе частіше прослідковується намагання здійснювати лобістський вплив на міжнародні та міждержавні інституції Європейського Союзу, країни-учасниці ЄС, на окремі органи державної влади в різних країнах світу, у тому числі й в Україні[1].

Водночас, тоді, як експертна інформація, що отримується від суб'єктів лобістської діяльності, приносить багато користі при ухваленні рішень, у світі також спостерігається небажаний вплив лобістів, що може зашкодити публічним інтересам. За цих обставин лобістська діяльність уже була предметом вивчення і рекомендацій ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Групи держав проти корупції та Європейського комітету з правового співробітництва Ради Європи, Єврокомісії, Європарламенту та Transparency International упродовж останніх років.

[1] Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

Таким чином, одним із визначальних складників системи представництва інтересів є лобізм (від англ. Слова «lobbi», що означає вестибюль, передпокій, кулуари), під яким розуміють широко визнаний засіб формального і неформального впливу груп інтересів на владні структури з метою ухвалення потрібних їм рішень; цілеспрямований вплив політичних і соціальних сил на законодавчі, виконавчі і державні органи влади з метою задоволення своїх інтересів. Лобізм є механізмом функціонального представництва інтересів, впливу на органи публічної влади. Саме таке представництво, з огляду на тенденцію до технологізації сучасної політики, на думку ряду дослідників, є найбільш ефективним способом представництва інтересів.

Останнім часом до висвітлення проблеми лобіювання як в Україні, так і в світі, зокрема Європейському Союзі, зверталися С. Бондар (розглядає соціально-філософські аспекти проблеми лобізму у владних структурах)[1], В. Ванян (досліджує етнічний лобізм як чинник зовнішньої політики Вірменії[2], Д. Виговський (аналізує суть лобізму як категорії політичної науки)[3], Є. Волошин, У. Мустафаєва (вивчають феномен лобізму та корупції в публічному управлінні)[4], Р. Євценко (розгядає інституціоналізацію лобізму як політику забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі)[5], В. Загурська-Антонюк (досліджує державне управління інформаційно-комунікативною безпекою та лобізм в Україні), І. Кожевніков (розглядає цивілізований лобізм як механізм взаємовідносин громадянського суспільства та органів публічної влади в Україні)[6], О. Козинець,

---

[1] Бондар С. Соціально-філософські аспекти проблеми лобізму у владних структурах. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії.* 2020. Вип. 30. С. 16-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2020_30_4.

[2] Ванян В. Етнічний лобізм як чинник зовнішньої політики Вірменії. *Міжнародні та політичні дослідження.* 2019. Вип. 32. С. 313-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_sip_2019_32_24.

[3] Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку.* 2008. Випуск 20. С. 42-48. URL: http://vlp.com.ua/files/09_76.pdf.

[4] Волошин Є. Г., Мустафаєва У. С. Феномен лобізму та корупції у публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_10_7.

[5] Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. *Політикус.* 2023. Вип. 2. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2023_2_6

[6] Кожевніков І. О. Цивілізований лобізм як механізм взаємовідносин громадянського суспільства та органів публічної влади в Україні. *Державна політика щодо*

А. Новомлинець (описують зарубіжний досвід та українські реалії лобізму в політиці)[1], С. Кравченко, В. Кучерявий (аналізують сутність цивілізованого лобізму як форми взаємовідносин влади та суспільства[2], В. Лисюк (вивчає процес інституціоналізації українського лобізму як економічний феномен)[3], І. Лопушинський, В. Остап'як, С. Кушнірюк (розглядають становлення доброчесного лобіювання в контексті взаємодії публічної влади та громадянського суспільства в Україні)[4], Д. Лубінець (вивчає питання типології українського лобізму[5] та проблему лобізму в українській історіографії[6], А. Мартіщева, Ю. Врещ, О. Радченко (описують досвід зарубіжних країн щодо правового регулювання лобізму та перспективи для України)[7], О. Новіков, П. Приблуда (досліджують правове регулювання лобізму в Україні через призму іноземного досвіду)[8], А. Стельмах (вивчає

місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 92-98.

[1] Козинець О. Г., Новомлинець А. О. Лобізм у політиці: зарубіжний досвід та українські реалії. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. №1. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_1_13.

[2] Кравченко С. О., Кучерявий В. М. Аналіз сутності цивілізованого лобізму як форми взаємовідносин влади та суспільства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Т. 30 (69), №3. С. 93-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_19.

[3] Кравченко С. О., Кучерявий В. М. Аналіз сутності цивілізованого лобізму як форми взаємовідносин влади та суспільства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Т. 30 (69), №3. С. 93-99. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_19.

[4] Лопушинський І. П., Остап'як В. І., Кушнірюк С. В. Становлення доброчесного лобіювання в контексті взаємодії публічної влади та громадянського суспільства в Україні. *Координати публічного управління: електронне наукове фахове видання ІФНТУНГ*, 2024. №1 (2). С. 242-266.

[5] Лубінець Д. В. До питання про типологію українського лобізму. *Політикус.* 2019. Вип. 4. С. 34-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2019_4_8.

[6] Лубінець Д. В. Проблема лобізму в українській історіографії. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія.* 2019. Вип. 26. С. 150-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2019_26_19.

[7] Мартіщева А. О., Врещ Ю. О., Радченко О. А. Правове регулювання лобізму: досвід зарубіжних країн, перспективи для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки.* 2020. №5. С. 66-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2020_5_11.

[8] Новіков О. В., Приблуда П. М. Правове регулювання лобізму в Україні через призму іноземного досвіду. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. №6 (2). С. 64–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_6(2)__14.

сучасні засади функціонування інституту лобізму в європейських країнах[1], описує теоретичні засади визначення поняття лобізму як основи державної безпеки України[2] та теоретичні засади формування та розвитку інституту лобізму в Канаді[3], В. Чорнописький (описує досвід для України інституціоналізації лобізму в країнах Вишеградської групи та вплив на євроінтеграційні процеси)[4], Т. Яровой (вивчає роль лобізму в процесі стновлення та розвитку системи державного управління в Україні[5] та розкриває процес становлення законодавчого регулювання лобізму в США як приклад для України)[6] та ін. Водночас, у цих працях не висвітлюються положення прийнятого 23 лютого 2024 року Закону України «Про лобіювання»[7] та завдання, що постають перед органами публічної влади України у зв'язку з його наступною імплементацією.

Саме тому нашою метою й стало висвітлення досвіду США та європейського щодо організації лобіювання в органах влади, аналіз нормативно-правового забезпечення цього процесу в означених державних утвореннях, основних постулатів Закону України «Про лобіювання»[8] у зв'язку з перспективною євроінтеграцією України та виконанням при цьому рекомендацій Європейської комісії.

---

[1] Стельмах А.В. Сучасні засади функціонування інституту лобізму в європейських країнах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2022. Вип. 2. С. 191–214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2022_2_13.

[2] Стельмах А. В. Теоретичні засади визначення поняття лобізму як основи державної безпеки України. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2023. Вип. 3. С. 66-77 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2023_3_10.

[3] Стельмах А. В. Теоретичні засади формування та розвитку інституту лобізму в Канаді. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2022. Вип. 1. С. 146-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2022_1_11.

[4] Чорнописький В. Інституціоналізація лобізму в країнах Вишеградської групи та вплив на євроінтеграційні процеси: досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії.* 2021. Вип. 39. С. 157-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2021_39_22.

[5] Яровой Т. С. Роль лобізму в процесі становлення та розвитку системи державного управління в Україні: 2000-2004 роки — період пробудження протестних настроїв українського народу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. №23. С. 121-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_23_22.

[6] Яровой Т. Становлення законодавчого регулювання лобізму в США як приклад для України. *Аспекти публічного управління.* 2019. Т. 7. №1-2. С. 53-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2019_7_1-2_8.

[7] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[8] Там само.

Як відомо, лобізм посідає чільне місце в суспільстві, маючи як позитивні, так і негативні риси. Зупинимося коротко на основних позитивних та негативних аспектах цього явища.

Серед плюсів лобізму можна назвати такі:

1. Лобізм до певної міри «конкурує» з органами публічної влади, змушуючи їх постійно перебувати «у формі», надає їм динамічності та гнучкості.

2. Лобізм постає інструментом самоорганізації громадянського суспільства, за допомогою якого мобілізується суспільна підтримка або опозиція певному рішенню чи законопроєкту органів публічної влади.

3. Лобізм створює можливості для захисту інтересів меншості, постаючи в специфічній формі політичного плюралізму.

4. Лобізм надає додаткові можливості різноманітним соціальним недержавним структурам асоціаціям для досягнення їх цілей.

5. Лобізм є також засобом активізації тих чи інших процесів у політиці, використовується як своєрідний соціально-політичний стимул, спрямований на реалізацію тих чи інших інтересів.

6. Лобізм дає змогу розширити інформаційну базу політичних рішень, що ухвалюються, інформуючи відповідні державні органи про певні нагальні проблеми. Лобісти забезпечують органи державної влади інформацією щодо ситуації на нижчому та інших суспільних рівнях, яка потім заслуховується на парламентських чи інших слуханнях, зокрема громадських, інформуючи законодавців про наявні проблеми. Лобіювання постає у вигляді аргументації, механізму підготовки та ухвалення відповідних актів.

7. Лобізм можна розглядати і як ширший засіб для досягнення компромісів, засіб взаємного врівноваження та примирення різноманітних інтересів[1].

Загальновизнано, що лобістські групи, відстоюючи часом абсолютно діаметрально протилежні інтереси своїх замовників, сприяють збереженню своєрідної рівноваги різних політичних сил, віднаходженню точок дотику та досягненню консенсусу при ухваленні політичних рішень, оскільки, зрештою, основа лобізму — це взаємовигідна співпраця[2].

---

[1] Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. *Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку.* 2008. Випуск 20. С. 42-48. URL: http://vlp.com.ua/files/09_76.pdf.

[2] Там само.

На думку дослідників, лобізм також має достатньо серйозні недоліки.

Серед основних «мінусів» лобізму можна виокремити такі:

1. Лобізм може стати інструментом задоволення іноземних інтересів за рахунок національних.

2. Лобізм часто є провідником неправового впливу на владу. Тут треба говорити про його конкретні форми (корупція, хабарництво тощо), що підривають як фундамент влади, так й основи демократичного суспільства.

3. Лобізм може бути чинником захисту та розвитку відомчості тощо, посилювати крайні форми задоволення «спеціальних інтересів».

4. Лобізм містить загрозу розмиття владних підвалини суспільства, перетворюючи демократичні інститути на інструмент окремих груп.

5. Лобістські заходи набирають у відповідних умовах форми соціальної несправедливості. Як свідчить соціальна практика західних країн, результативність лобізму великого бізнесу набагато вища (завдяки більшим фінансовим можливостям), ніж інших груп та структур. Така ситуація, якщо стає правилом, може дестабілізувати обстановку, дисбалансувати інтереси та сприяти підвищенню напруженості.

6. Лобізм часто може блокувати справді потрібні управлінські рішення, перешкоджаючи задоволенню суспільно цінних інтересів.

7. Лобізм часто може заважати стабільній та конструктивній державній політиці, спричиняючи, наприклад, постійне «перекроювання» бюджету, часту зміну пріоритетів чи посилення позиції однієї гілки влади за рахунок послаблення іншої.

8. Лобізм може використовуватися й у зовсім прозаїчних цілях — як інструмент збагачення окремих груп чи еліт[1].

Особливо помітна роль лобізму в США — країні з давніми й глибокими традиціями співпраці неурядового сектору та держави, оскільки лобіювання залишається фактично єдиним «прямим» каналом впливу громадських організацій на ухвалення державновладних рішень. Саме тому в Сполучених Штатах Америки лобізм є легалізованим політичним інститутом, а його інституційне забезпечення вже давно визнано найбільш досконалим у світі.

Один із авторів цього підрозділу, перебуваючи на стажуванні в Конгресі США (2011), парламентах Норвегії (2019), Іспанії (2022), Польщі

[1] Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку.* 2008. Випуск 20. С. 42-48. URL: http://vlp.com.ua/files/09_76.pdf.

(2023), бундестазі Німеччини (2024), Європейському парламенті в Брюсселі та парламенті Великої Британії (2024) та ін. Європейських держав мав змогу ознайомитися із нормативно-правовим підґрунтям та реальною практикою лобіювання в цих найвищих законодавчих органах США, Європейського Союзу, окремих країн, що входять до ЄС, та Великої Британії (на власні очі побачити, як представники громадянського суспільства лобіюють ухвалення тих чи інших украй потрібних для них законів, зустрітися із конгресменами та лобістами, задати їм відповідні запитання).

Як відомо, початок становлення поняття «лобіювання» відбувся 1862 року, коли впливова британська щоденна газета «Таймс», заснована 1785 року Джоном Волтером, ужила це слово для позначення установи у Вашингтоні, створеної з метою впливу на конгресменів. З 1864 року його значення розширюється та ототожнюється з купівлею голосів за гроші у коридорах Конгресу США.

Це поняття набуло широкого застосування за часів правління президента США Улісса Гранта (1869-1877) та кореспондувалося із впливом зацікавлених осіб у неформальній обстановці на суб'єкта ухвалення державних рішень через надання йому певних матеріальних благ. Так, міністри та конгресмени зустрічалися з різними особами, вислуховуючи їхні прохання і за винагороду «сприяли втіленню в життя» прохань[1].

США — перша країна, що розробила перші регуляторні положення щодо лобізму. Уважається, що концепцію лобіювання було породжено з права на подачу петицій, закріпленого в Конституції 1789 р., більш відомою під назвою Білля про права (The Bill of Rights). З того часу концепцію лобіювання було офіційно використано Конгресом у своїх документах. Для того, щоб забезпечити прозорість у лобіюванні, 1876 р. Конгресом було введено обов'язкову вимогу до офіційної реєстрації лобістів та їхніх організацій.

Однак, перший федеральний закон про лобістську діяльність було ухвалено лише 1946 року. Цей закон став першою у світі спробою регулювання лобізму. Нормативно-правовий акт діяв пів століття, і його було дещо переглянуто лише 1995 року. Саме тоді вимоги стали більш суворими: наприклад, позбавлення волі було додано як одну з форм покарання за порушення закону (до 1995 року було передбачено лише накладання

[1] Новіков О. В., Приблуда П. М. Правове регулювання лобізму в Україні через призму іноземного досвіду. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2019. №6 (2). С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_6(2)__14.

фінансових штрафів і призупинення діяльності). Регуляторний акт щодо лобізму (The Lobbying and Disclosure Act of 1995) визначає лобізм як спробу вплинути на будь-які державні рішення, ухвалені законодавчою чи виконавчою гілками влади.

Закони США щодо лобіювання суворі та точні: жорсткі санкції за їх порушення покликані забезпечити прозорість лобіювання як важливої частини демократичного врядування. Згідно з численними регуляторними актами щодо лобізму лобісти або їхні організації повинні: офіційно реєструватися в обох палатах парламенту кожні три місяці (раз на квартал), подавати в окремих файлах інформацію про кожного клієнта, який замовляє послуги (ім'я, посада, кошторис витрат на просування свого рішення), повідомляти про розмір грошової винагороди за послуги. Реєстрація лобістів є електронною і до неї є відкритий громадський доступ.

Закон «Про регулювання лобістської діяльності» 1995 року було доповнено законом «Про розкриття лобістської діяльності», що значно посилив державний та громадський контроль за діяльністю лобістів та запровадив їхню правову регламентацію. Відповідно до нього, лобістом уважається особа, яка витрачає не менш ніж 20% свого робочого часу на лобістську діяльність, має чисельні контакти з членами законодавчих та виконавчих органів влади та отримує за свої послуги від клієнтів понад п'ять тисяч доларів упродовж шести місяців. Лобісти та лобістські фірми зобов'язані реєструватися в тих органах влади, при яких вони діють. Кожні півроку такі компанії повинні надавати детальний звіт до відповідних державних органів, у якому мають зазначатися їхні клієнти, питання, що лобіювалися, та кошти, які було отримано від цих клієнтів.

Поширеним явищем у Вашингтоні стало й розширення кола учасників лобістської діяльності за рахунок залучення дружин впливових урядовців, членів Конгресу та політиків як лобістів. Це пов'язано з тим, що часом для лобіювання чоловіка та його оточення лобістськими компаніями наймається на роботу його дружина саме для проведення більш активного й безпосереднього впливу в інтересах наймачів.

Водночас, у зв'язку із численними корупційними скандалами, що впродовж останніх років потрясали Капітолій та зменшували довіру виборців до законодавців, американський Конгрес був вимушений розпочати радикальну реформу лобістського законодавства. 2007 року обидві палати найвищого законодавчого органу США проголосували за запровадження більш жорсткого контролю за всіма формами лобістської діяльності, уключаючи активність «іноземних агентів», які займаються акціями впливу та піаром у Сполучених Штатах в інтересах інших держав.

Закон під назвою «Акт 2007 року про чесне керівництво та відкритий уряд» запровадив щоквартальне обов'язкове надання до секретаріату Сенату відомостей про клієнтів та суми гонорарів лобістів, а також забороняє представникам законодавчої та виконавчої гілок влади США отримувати будь-які подарунки, послуги та оплату від лобістів або іноземних представників. Закон також доручив міністерству юстиції створити загальнодоступну безкоштовну базу даних на «іноземних агентів» та забезпечити розміщення всіх даних на них у цій базі впродовж 48 годин з часу їх реєстрації.

Новий закон також зобов'язав усіх членів Конгресу інформувати про лобістів, які впродовж шести місяців шляхом невеликих внесків перевели на рахунки структур, що контролюються законодавцями (благодійні фонди, виборчі комітети тощо), понад 15 тис. доларів. Крім того, за два дні до голосування того чи іншого законопроєкту в Сенаті, його члени, які отримували гроші від лобістів, зобов'язані заявити про те, що ані вони самі, ані члени їхніх родин не мають жодних особистих інтересів до зазначеного акта. Конгресменам також забороняється відвідувати прийняття, що організовуються на їхню честь лобістами. Законодавцям, винним у порушеннях закону, буде в перспективі, після їхнього виходу у відставку, відмовлено у виплаті пенсій.

Для того щоб знизити рівень політичного лобізму, новий закон також забороняє сенаторам, які вийшли у відставку, упродовж наступних двох років займатися лобістською діяльністю. Для колишніх членів Палати представників встановлено однорічний термін такої заборони. Було значно посилено санкції за порушення закону. Зокрема, суму максимального штрафу збільшено до 200 тис. доларів, а строк тюремного ув'язнення — до 10 років.

Закони, що регулюють лобістську діяльність, у США доповнює низка дотичних законодавчих актів. На федеральному рівні це закони про етику державних службовців, федеральні виборчі кампанії, на рівні штатів — крім дублювання федеральних законів ще й такі, як, наприклад у Флориді, де законом забороняється укладати контракти штату з особою, яка внесла кошти до фондів кандидатів на виборчі посади.

Урегулювання лобіювання в межах Європейського Союзу та Великої Британії відрізняється різним чином, починаючи від створення спеціальних наглядових органів, закінчуючи добровільними утвореннями з ініціативи самих лобістів. Незалежно від форми впорядкування, тією чи іншою мірою суб'єкти лобіювання мають доступ до органів влади на на-

ціональному чи інституційному рівні. Водночас, з-поміж усіх країн-членів виокремлюється група країн, що є здебільшого найбільш розвиненими країнами Союзу, де лобістську діяльність урегульовано на якісно новому рівні, а суб'єкти лобіювання не ховаються за синонімічним рядком, прямо іменуються лобістами, а їхня діяльність — лобіюванням[1].

Усвідомлення позитивної ролі лобістів та впорядкування їхньої діяльності швидко поширюється сучасною Європою. Лобісти з приватного, громадського та міжнародно-політичного секторів отримують законні інструменти для здійснення впливу на органи влади країн або ж на міждержавні та наднаціональні інституції. Урегулювання цього процесу надає змогу його простежити, тим самим сприяти транспарентності та впорядкуванню інтересів на різних рівнях. Оволодіння інструментами та розуміння системи лобіювання з усіма її елементами надає можливість суб'єктам якісно впливати на процес ухвалення рішень, а знання теоретичної бази дозволяє здійснювати вплив на високому професійному рівні[2]. У європейських країнах діяльність лобістів пов'язана з діяльністю політичних партій, чого немає в США. Так, групи інтересів допомагають певній партії пройти до законодавчого органу, щоб потім через цю партію реалізовувати власні інтереси.

Починаючи з 1946 р., коли відбулася «піонерська» інституціоналізація лобізму в США, визнання лобістських практик як «демократичної норми» в Європі став «новою нормальністю» в значенні зорієнтованості на транспарентність, доброчесність, паритетність, інклюзивність відносин у політичній системі, що відкрито демонструє свою спрямованість на публічне узгодження різнорідних інтересів, ефективне віднайдення компромісних рішень в умовах конфліктів інтересів на основі визначених та визнаних правил[3].

Розвиток політико-правового регулювання лобістської діяльності в Європейському Союзі проходило в декілька етапів: 1) 1989 р. — артикуляція питання регулювання лобістської діяльності в ЄС (представник Данії Альман Меттен задав письмове запитання з цього приводу) (ци-

[1] Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

[2] Там само.

[3] Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. Політикус. 2023. Вип. 2. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2023_2_6.

тується за[1]); 2) 1991 р. — розроблення першого документа Співтовариства з прямим використанням поняття «лобізм» та рекомендаціями щодо реєстрації та звітності лобістів (депутат від Бельгії Марк Галле, голова Комітету з питань правил процедури, перевірки повноважень та імунітетів подав доповідь (Report on the Code of Conduct Governing Lobbyists), резолютивна частина якої містила рекомендацію про потребу розроблення саморегулювальної моделі управління організованими інтересами (цитується за[2]); 3) 1992 р. — публікація Комюніке Європейської Комісії «Відкритий і структурований діалог Комісії зі спеціальними групами інтересів», у якому було встановлено правила взаємодії лобістів і європейських службовців; 4) 1996 р. — ухвалення Кодексу поведінки лобістів Європарламентом. Стимулом для зареєстрованих лобістів (реєстрація передбачила і декларування лобістами подарунків і послуг, наданих євродепутатам і службовцям європарламенту) було визначено їхнє право вільного доступу до приміщень Європарламенту й участі у роботі його органів. Водночас, Європарламент виключив з проєкту обов'язковість щорічної звітності лобістів про їхню діяльність. Однак, реалізація положень Кодексу не виправдала сподівань: лобіювання здійснювали за відсутності юридично регламентованої форми і процедури. Критика прозорості ухвалення рішень у ЄС в 90-ті рр. XX ст. сприяла ухваленню Єврокомісією актів, що регулюють лобістську взаємодію: Кодекс честі адміністративного працівника, Біла книга з європейського управління, План дій з поліпшення регулювання, Комюніке із взаємодії в законодавчому процесі та Комюніке з підвищення культури діалогу і консультацій. Останній став основою для створення електронної бази даних CONNECS (Consultation the European Commission and Civil Society), що дозволяє відслідковувати контакти неурядових організацій і співробітників Єврокомісії. Утім, ці акти мали здебільшого декларативний характер. 5) 2003 р. — розроблено робочий документ «Лобіювання в Європейському Союзі: норми і правила» (цитується за[3]), що не мав юридичної сили, проте визначив класифікацію лобістів, форми і методи їхньої діяльності, особливості взаємодії лобістів із чиновниками ЄС, специфіку нормативного регулювання лобіювання на загальноєвропейському рівні та в окремих його державах-членах. У до-

[1] Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. *Політикус.* 2023. Вип. 2. С. 28-37. URL:

[2] Там само.

[3] Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. *Політикус.* 2023. Вип. 2. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2023_2_6.

кументі зазначалося, що *«Європейський лобістський ландшафт є надзвичайно фрагментований… 2000 р. Близько 2600 груп за інтересами мали постійний офіс у центрі Брюсселі»* (цитується за[1]).

Починаючи з 2005 року, у Європі процес інституціоналізації лобіювання прискорився. Публічне визнання лобіювання як «природнього в політиці процесу» призвело до його становлення як формального політичного інституту нетрадиційного представництва групових інтересів. 2014 року правила лобіювання було розроблено вже в 15 країнах світу. За період 2014-2024 рр. держави Європи ухвалювали акти, спрямовані на регулювання лобізму та його визнання: 1) в Ірландії 2015 року було ухвалено закон про регулювання лобізму; 2) у Франції 2016 року ухвалено новий закон про прозорість; 3) у Німеччині 2022 року ухвалено новий закон про встановлення обов'язкового реєстру лобістів; 4) в Італії 2018 року ухвалено новий закон про лобіювання; 5) у Бельгії 2018 року ухвалено новий закон про лобіювання; 6) в Іспанії 2020 року ради обох палат іспанського парламенту ухвалили Кодекс поведінки членів Конгресу та Сенату, що регулює їхні відносини з лобістами, а 2022 року Рада міністрів Іспанії подала закон про підвищення прозорості взаємодії між державними службовцями та лобістами. Реєстри лобістської діяльності було також запроваджено в Литві (2001, 2018, 2021), Латвії (2023), Угорщині (2006, скасовано 2011), Македонії (2008) (цитується за[2]).

У Європейському Союзі за станом на 2019 рік сім держав-членів (Австрія, Франція, Ірландія, Литва, Польща, Словенія, Велика Британія (вийшла з ЄС 31 січня 2020 року), а також два регіони (Каталонія, Шотландія) запровадили законодавчі правила щодо лобіювання (обов'язкове регулювання).

2022 року до цієї групи доєдналася Німеччина, 2023 р. — Латвія. Низка держав-членів запровадили державні добровільні системи реєстрації лобістів (м'яке регулювання) (Бельгія, Італія, Нідерланди, Румунія). З держав-членів, які не мають правил щодо лобіювання, щонайменше сім мають механізми саморегулювання, створені спільнотою фахівців у сфері зв'язків з громадськістю з метою сприяння прозорості їхньої лобістської діяльності.

У процесі обговорення законодавства про лобіювання знаходяться Боснія та Герцеговина, Бразилія, Норвегія, Швейцарія та Туреччина[3].

---

[1] Там само.

[2] Там само.

[3] Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. *Політикус.* 2023. Вип. 2. С. 28-37.

Як видно, унормування лобіювання надає змогу здійснювати вплив і недержавним (неурядовим) організаціям та представникам приватного сектору. Таким чином, відбувається артикуляція та агрегація інтересів у суспільствах, що підвищує якість рішень, які ухвалюються органами державної влади. Така ж ситуація виникає на рівні наднаціональних та міждержавних інституцій ЄС.

Описаний досвід США та європейський надає змоги не тільки поліпшити якість рішень, що ухвалюються, але й використовувати цей інструмент для подолання притиріч у країнах на національному рівні. Такий досвід особливо важливий для України, де протиріччя груп інтересів не просто викликають кризи та час від часу виводять людей на майдани, але й часом паралізують країну загалом[1].

Ухвалення та ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (16 вересня 2016 року) вдихнуло нове життя в законодавче регулювання лобізму в Україні. Виконання цієї угоди супроводжувалось ухваленням Закону України від 14 жовтня 2014 року №1699-VII «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія на 2014-2017 роки» (втратив чинність на підставі Закону від 20 червня 2022 №2322-IX). У ньому було зазначено, що діяльність посадових осіб часто пов'язана з підкупом, здійсненням тиску на політиків з боку бізнесу та незаконним лобіюванням інтересів окремої фінансової еліти.

У березні 2016 року до Верховної Ради було подано й законопроєкт «Про лобізм», однак пісня надання до ознайомлення депутатам його було відкликано. Цим законодавчий процес у контексті ухвалення закону про лобіювання в Україні було призупинено майже на вісім років.

Розглядаючи в умовах сьогодення такі кризові ситуації крізь призму груп інтересів, стає зрозумілим, що для їх попередження потрібним є створення нових законних шляхів доступу груп інтересів до процесу ухвалення рішень.

Так, 23 лютого 2024 року Верховна Рада України, розглянувши проєкт Закону від 13 грудня 2023 року № 10337 «Про доброчесне лобіювання», унесений Кабінетом Міністрів України[2] за №3606-IX, проголосувала

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2023_2_6.

[1] Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020.256 с.

[2] Про доброчесне лобіювання: проєкт Закону від 13 грудня 2023 року №10337, внесений Кабінетом Міністрів України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43386.

за Закон «Про лобіювання»[1]. Ухвалення цього законопроєкту було рекомендацією Європейської комісії. Завдяки ухваленому Закону кожен громадянин України зможе отримувати інформацію про те, хто і яким чином намагається чи впливає на ухвалення рішень у державі. Вплив лобістів буде врегульовано, щоб він не був тіньовий, а прозорий. Після набуття 14 березня 2024 року чинності цим Законом[2] в Україні повинен з'явитися інститут лобістів, які будуть мати можливість впливати на ухвалення нормативно-правових актів. Це буде здійснюватися виключно законним чином, і вони при цьому будуть звітувати в спеціально створеному реєстрі прозорості, що вестиме Національне агентство з питань запобігання корупції. Зокрема, лобісти звітуватимуть про суму витрачених коштів на лобіювання, про проведені зустрічі в межах здійснення лобіювання, на ухвалення якого нормативно-правового акта чи внесення змін, чи скасування вони намагалися вплинути тощо.

Ухвалення парламентарями України Закону «Про лобіювання»[3] розглядається як один із елементів виконання антиолігархічної рекомендації Європейської комісії, яку вона надавала перед відкриттям перемовного процесу. Саме тому для Української держави було критично важливо ухвалити цей законопроєкт саме в лютому 2024 року, оскільки в березні цього ж року вже було заплановано відповідний звіт у Європейській комісії й визначалася дальша перемовна рамка з Україною щодо вступу до Європейського Союзу. Закон, що набрав чинності 14 березня 2024 року, уводиться в дію через два місяці від дня початку функціонування Реєстру прозорості, але не пізніше 1 січня 2025 року.

В Указі Президента України від 7 вересня 2021 року №487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» зазначається, що *«партнерство між державою та громадянським суспільством є вагомим чинником реалізації демократичних цінностей, закріплених у положеннях Конституції України, зокрема щодо <…> участі громадян в управлінні державними справами»*[4].

---

[1] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[2] Там само.

[3] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[4] Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 року №487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text.

Як відомо, в основі ухвалення державноуправлінських рішень лежить процес представництва суспільних інтересів — донесення до держави тих уявлень, цінностей, проблем, що є істотними для населення. У системі представництва інтересів можна виокремити два різновиди: систему політичного та функціонального представництва інтересів. Система політичного представництва інтересів характеризується публічністю і містить різні форми політичної участі населення, зокрема вибори органів влади, діяльність політичних партій та їх представників, політичне лідерство тощо[1].

Функціональне представництво інтересів полягає в наявності системи прямих, не опосередкованих політичними виборами зв'язків між групами інтересів та органами публічного управління.

Водночас, відсутність в Україні законодавчого регулювання лобіювання було визнано проблемою, яка потребувала вирішення, про що зазначалося в низці нормативно-правових актів, а також рекомендувалося міжнародними організаціями, членом яких є Україна. Так, Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки»[2] було затверджено Антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки. У п. 2.3.3 розділу 2 «Підвищення ефективності системи запобігання і протидії корупції» Антикорупційної стратегії визначено як проблему непрозору та непублічну діяльність суб'єктів, які здійснюють вплив (лобіювання) на ухвалення парламентом рішень.

Як очікуваний стратегічний результат вирішення зазначеної проблеми Антикорупційна стратегія, серед іншого, передбачає запровадження дієвого нормативно-правового регулювання діяльності суб'єктів впливу (лобіювання).

Ураховуючи ухвалення Закону України «Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів)»[3], Ка-

---

[1] Кожевніков І. О. Цивілізований лобізм як механізм взаємовідносин громадянського суспільства та органів публічної влади в Україні. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / За наук. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 92-98.

2 Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 року №2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

[3] Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті

бінет Міністрів України своїм розпорядженням від 24 листопада 2021 року № 1582-р затвердив План заходів щодо запобігання зловживанню надмірним впливом особами, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархами). Згідно з п. 3 Плану було передбачено розроблення та супроводження у Верховній Раді України законопроєкту про лобіювання.

Постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 року №220 затверджено Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки, яку спрямовано на вирішення проблем, визначених в Антикорупційній стратегії, та що включає в себе перелік очікуваних стратегічних результатів, а також заходів з виконання цієї програми. Згідно з п. 1.3.3.1.2 заходів з виконання Державної антикорупційної програми Національному агентству з питань запобігання корупції було визначено завдання щодо розроблення та подання Кабінету Міністрів проєкту відповідного закону.

У проміжному звіті щодо виконання рекомендацій, наданих у межах четвертого раунду оцінювання GRECO «Запобігання корупції серед народних депутатів, суддів та прокурорів» від 24 березня 2023 року, Україні було рекомендовано запровадити правила взаємодії членів парламенту з лобістами та іншими третіми сторонами, які намагаються впливати на законодавчий процес. GRECO нагадала, що цю рекомендацію не було виконано в Другому звіті про виконання рекомендацій (жодної із законодавчих ініціатив щодо лобіювання не було реалізовано), та пропонувала надати звіт про імплементацію вжитих для втілення невиконаних рекомендацій заходів до 31 березня 2024 року.

Згідно зі статтею 444 Угоди про асоціацію з ЄС *«Сторони сприяють діалогу та співробітництву між учасниками громадянського суспільства з обох сторін як невід'ємної частини відносин між Україною та ЄС, шляхом:…b) сприяння процесу інституційної розбудови та консолідації організацій громадянського суспільства, у тому числі, серед іншого, лобістській діяльності, неформальному спілкуванню, візитам і семінарам тощо…».*

Зазначимо, що Україна як країна-кандидат на вступ до Європейського Союзу зобов'язана виконати Копенгагенські критерії, у тому числі досягти інституційної стабільності як гарантії демократичного устрою та правової держави. Україна зобов'язана показати готовність взяти на себе зобов'язання, що випливають із членства, а також спроможність ідентифікувати себе з цілями політичного, економічного та валютного союзів.

(олігархів): Закон України від 23 вересня 2021 року №1780-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-20#Text.

Саме тому, ураховуючи євроінтеграційні прагнення України та зазначені рекомендації GRECO, законодавче регулювання діяльності суб'єктів, що здійснюють вплив (лобіювання) на ухвалення нормативно-правових актів парламентом, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, варто було запроваджувати в найближчій перспективі.

Метою ухвалення Закону України «Про лобіювання»[1] стало забезпечення правових засад лобіювання в Україні відповідно до міжнародних практик та стандартів, нормативно-правового регулювання взаємодії посадових осіб органів державної влади, органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами та суб'єктами лобіювання, установлення прозорих механізмів забезпечення діяльності суб'єктів лобіювання та посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування; механізмів контролю за лобістською діяльністю.

Закон «Про лобіювання»[2] було ухвалено Верховною Радою України 23 лютого 2024 року, у ньому враховано міжнародні стандарти у сфері регулювання лобістської діяльності, зокрема Десять принципів прозорості та доброчесності лобіювання, схвалених Організацією економічного співробітництва та розвитку; Міжвідомча угода між Європейським парламентом, Радою Європейського Союзу та Європейською Комісією про обов'язковий реєстр прозорості, Рекомендація IX проміжного звіту щодо виконання рекомендацій, наданих у межах четвертого раунду оцінювання GRECO «Запобігання корупції серед народних депутатів, суддів та прокурорів» від 24 березня 2023 року.

Відповідно до Закону[3], лобіювання — діяльність, що здійснюється з метою впливу (спроби впливу) на об'єкт лобіювання в комерційних інтересах бенефіціара (за винагороду, що отримується прямо або опосередковано, та/або з оплатою фактичних витрат, потрібних для її здійснення) або у власних комерційних інтересах особи та стосується предмета лобіювання[4].

Далі розглянемо основні засада Закону України «Про лобіювання»[5]. Відповідно до статті 4 Закону[6] лобіювання здійснюється на основі прин-

---

[1] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[2] Там само.

[3] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[4] Там само.

[5] Там само.

[6] Там само.

ципів законності, прозорості, підзвітності, відповідальності, професійності та етичності лобіювання.

Принцип законності передбачає здійснення лобіювання з дотриманням вимог Конституції України, Закону «Про лобіювання»[1] та інших законів без застосування незаконного втручання (зокрема шляхом обману, підкупу, погроз, примусу) у здійснення визначених Конституцією та законами України повноважень органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб публічного права, наділених владними повноваженнями, їх посадових осіб.

Принцип прозорості передбачає, що інформація про здійснення лобіювання є відкритою і підлягає оприлюдненню у межах, строки і порядку, визначених Законом «Про лобіювання»[2] та іншими законами, а лобіювання здійснюється виключно особою, яка отримала статус суб'єкта лобіювання та відомості про яку внесено до Реєстру прозорості в порядку, встановленому Законом[3]. Порядок доступу до інформації про лобіювання визначається Законом «Про лобіювання»[4], а також іншими законами України.

Принцип підзвітності та відповідальності передбачає подання суб'єктами лобіювання звітів у строки та порядку, визначених Законом[5], ужиття ними заходів для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів під час здійснення лобіювання відповідно до умов договору лобіювання та Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання.

Принципи професійності та етичності лобіювання передбачають, що суб'єкти лобіювання забезпечують упровадження найвищих професійних стандартів у лобіюванні, уникають створення будь-якої залежності між об'єктом лобіювання та суб'єктом лобіювання, отримання від об'єкта лобіювання будь-яких обіцянок щодо результатів лобіювання, а об'єкти лобіювання забезпечують рівне ставлення до суб'єктів лобіювання, спільно із суб'єктами лобіювання забезпечують загальносуспільне сприйняття лобіювання як позитивної практики, утримуються від перешкоджання здійсненню лобіювання та створення умов, які поставили б їх у будь-яку залежність від суб'єктів лобіювання, а також будь-яких обіцянок щодо результатів лобіювання[6].

---

[1] Там само.

[2] Там само.

[3] Там само.

[4] Там само.

[5] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[6] Там само.

Відповідно до норм Закону[1] об'єктом лобіювання є суб'єкт правотворчої діяльності (крім Українського народу на всеукраїнському референдумі, територіальної громади на місцевому референдумі) та/або суб'єкт правотворчої ініціативи. Суб'єкт лобіювання — фізична або юридична особа, яка здійснює лобіювання на підставах та в порядку, передбачених цим Законом[2].

Не є лобіюванням відповідно до цього Закону[3] діяльність, що не містить всіх ознак лобіювання, зокрема: 1) представництво зовнішньополітичних інтересів органами дипломатичної служби; 2) народна ініціатива на всеукраїнському референдумі та ініціатива на місцевих референдумах; 3) діяльність суб'єктів у сфері медіа та електронних комунікацій; 4) діяльність політичних партій та місцевих організацій політичних партій, діяльність кандидатів на виборні посади на виборах Президента України, виборах народних депутатів України та місцевих виборах, пов'язана з їхньою участю у виборчому процесі відповідних виборів; 5) діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування; 6) наукова та науково-технічна діяльність; 7) діяльність, пов'язана із залученням, використанням, моніторингом надання та використання міжнародної технічної допомоги, реалізацією проєктів та програм міжнародної технічної допомоги; 8) діяльність громадських об'єднань, інших неприбуткових підприємств, установ та організацій, що спрямована на вплив (спробу впливу) на суб'єктів владних повноважень (органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, юридичні особи публічного права, наділені владними повноваженнями, їх посадових осіб) з метою ухвалення або утримання від ухвалення такими суб'єктами рішень, що віднесені до їхніх повноважень, крім випадків, якщо така діяльність стосується комерційних інтересів; 9) особисте (від свого імені) представництво фізичною, юридичною особою своїх інтересів у відносинах з органами державної влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, крім випадків, якщо таке представництво здійснюється суб'єктом лобіювання та/або здійснюється у власних комерційних інтересах такої особи; 10) незалежна професійна діяльність адвокатів щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги клієнту; 11) вплив (спроба впливу) на суб'єктів владних повноважень (органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, юридичних осіб публічного права, наділених

[1] Там само.
[2] Там само.
[3] Там само.

владними повноваженнями, їх посадових осіб) з метою ухвалення або утримання від ухвалення такими суб'єктами правових актів, що не містять норм права[1].

Згідно з нормами Закону[2] передбачається створення Реєстру прозорості, який є інформаційно-комунікаційною системою, що забезпечує збирання, нагромадження, захист, облік, віддзеркалення, оброблення та надання інформації про суб'єкт лобіювання та їх звітність.

Лобіювання без реєстрації в Реєстрі прозорості буде вважатися незаконним. Визначальним для того, чи буде та чи інша діяльність лобіюванням, стане наявність в особи комерційного інтересу. Таким інтересом пропонується вважати: грошові кошти чи інше майно, особисті переваги, пільги, інші вигоди матеріального чи нематеріального характеру, які особа отримає чи може отримати в межах здійснення господарської діяльності після впливу (спроби впливу) на Верховну Раду, народного депутата, Кабінет Міністрів, Президента України тощо.

Діяльність громадських об'єднань та різного роду неприбуткових організацій не вважатиметься лобіюванням, якщо вона не переслідує комерційні інтереси. Крім того, політичні партії, медіа, релігійні організації, кандидати на вибори не зможуть бути лобістами або просувати свої інтереси через лобістів.

Таким чином, проблема залучення неурядових організацій до процесу підготовки та ухвалення державновладних рішень, передусім за допомогою лобіювання, є надзвичайно актуальною для України. У нашій країні досі зберігалися міцні патерналістські традиції вирішення суспільних проблем з боку держави, що усували неурядовий сектор від участі в державному управлінні та гальмували становлення громадянського суспільства. Відсутність належного правового регулювання лобістської діяльності в Україні породжувало низку проблем, серед яких однією із найважливіших є проблема нерівноправності груп населення в здійсненні впливу на розроблення та ухвалення рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Це віддзеркалювалося, зокрема, у тому, що певні групи впливу, маючи тісні зв'язки з окремими представниками влади, забезпечували ухвалення нормативно-правових актів, що максимально враховували їхні інтереси, тоді як інші зацікавлені суспільні групи, не маючи таких зв'язків, а часто — і доступу до приміщень органів влади та органів місцевого самоврядування, неспроможні були донести свою

[1] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[2] Там само.

позицію до можновладців та забезпечити врахування своїх інтересів при ухваленні рішень. Як наслідок — значна кількість нормативно-правових актів ураховувала лише інтереси вузького кола громадян і суспільних груп та була недостатньо обґрунтованою.

У цьому зв'язку набуття чинності 14 березня 2024 року Законом України «Про лобіювання»[1] значною мірою сприятиме забезпеченню правових засад лобіювання в нашій державі відповідно до міжнародних практик та стандартів, нормативно-правового регулювання взаємодії посадових осіб органів державної влади, органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами та суб'єктами лобіювання, установленню прозорих механізмів забезпечення діяльності суб'єктів лобіювання та посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування; механізмів контролю за лобістською діяльністю.

Саме тому усвідомлення ролі лобіювання в Україні дає змогу в перспективі зробити процес ухвалення рішень прозорим і зрозумілим для всіх. Саме ж лобіювання, у той же час, є невід'ємним складником демократичного процесу й відповідає демократичним прагненням та самій природі України[2].

Знання законодавчого забезпечення та процесу лобіювання в Сполучених Штатах Америки, Європейському Союзі в цілому та окремих його країнах, Великій Британії та інших країнах для представників груп інтересів та правил гри в межах інституціональної системи цих державних утворень суттєво посилює й арсенал інструментів наших зацікавлених осіб. Цей арсенал не просто створює нові можливості для України та інструменти, що нині практично не використовуються, але створює всі умови, щоб наша країна була вільною від небажаного впливу[3].

Отже, нами розглянуто проблеми становлення доброчесного лобіювання в контексті взаємодії публічної влади та громадянського суспільства в Україні; доведено, що лобіювання є невід'ємним складником політичного процесу в демократичному суспільстві, оскільки це особлива система реалізації інтересів різноманітних груп громадськості шляхом її впливу на законодавчі та виконавчі органи публічної влади; показано, що лобісти або групи лобістів виконують важливу функцію посередників

[1] Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

[2] Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

[3] Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

між громадянським суспільством та органами публічної влади, інформуючи останніх про інтереси окремих груп громадян, стан справ у тих чи інших сферах життя; з'ясовано, що позитивна діяльність інституту лобіювання вигідна суспільству, оскільки він істотно доповнює складну систему стримувань і противаг, бо дозволяє зіставити групові інтереси, можливості і наслідки різноманітних дій та сприяє віддзеркаленню цих інтересів і можливостей у політичних рішеннях; описано досвід розвинених демократичних країн світу, насамперед США, Європейського Союзу в цілому, окремих його країн та Великої Британії, щодо здійснення лобіювання впродовж останніх десятиліть; проаналізовано основні засади Закону України від 23 лютого 2024 року «Про лобіювання»; доведено, що ухвалення цього нормативно-правового акта за задумом вітчизняних законодавців має забезпечити зниження в Україні рівня корупціогенних чинників у процесах планування розроблення, розроблення та ухвалення нормативно-правових актів, забезпечить рівні права громадян, інститутів громадянського суспільства та бізнесу щодо впливу на органи публічної влади, їх посадових і службових осіб під час ухвалення ними нормативно-правових актів, посилить прозорість та ефективність діяльності органів публічної влади; показано, що ухвалення цього нормативно-правового акта сприятиме пришвидшенню вступу України до Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 5

МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ІНТЕРЕСІВ: ІНСТИТУТ МЕДІАТОРСТВА

5.1. Історичні передумови виникнення та розвиток інституту медіації

Людина за своєю природною сутністю є істотою соціальною, проте водночас — конфліктною, оскільки, як помітили мислителі древності, *«усе змінюється через боротьбу, тому життя — це постійний конфлікт»*. Це означає, що в процесі соціальної взаємодії неминуче можуть виникати суперечності та непорозуміння, які можуть призводити до конфліктів між людьми.

У чому природа людської конфліктності? Філософи, соціологи, психологи, антропологи, культурологи, політологи та представники інших наукових напрямків вивчення людини та суспільства впродовж тисячоліть досліджують певні особливості, що пов'язані з її внутрішнім світом та зовнішнім середовищем, у якому людина функціонує. Саме вони є певними стимулами та причинами появи людських конфліктів.

Природа людської конфліктності є досить різноманітна. Варто розглянути її детальніше через опис різних причин та чинників.

Біологічні причини. Науковці довели, що конфліктність людини має глибоке коріння в її біології. Так, зокрема фізіолог та психолог, лауреат Нобелівської премії **Конрад Лоренц** у книзі «Агресія: так зване зло» (1963) пояснював, що агресія є вродженим механізмом виживання, подібним до інстинктів тварин[1]. Людська агресія контролюється лімбічною системою мозку (особливо мигдалеподібним тілом), що відповідає за страх, емоції та реакцію на загрози а префронтальна кора регулює імпульсивність та агресію, проте вона розвивалася пізніше в еволюції, тому інстинктивні реакції іноді переважають. На агресивну емоційну поведінку впливають гормони — тестостерон (пов'язаний із домінантною та агресивною поведінкою) і гормон стресу кортизол, рівень якого підвищується під час конфліктних ситуацій і може посилювати агресію.

Інший дослідник, англійський біолог **Річард Докінз** у книзі «Егоїстичний ген» (1976) висунув ідею, що людина та її конфліктна поведінка під-

[1] Лоренц К. Агресія, або так зване зло. Серія: Філософія. 2017. 352 с.

порядковані виживанню генів[1]. Конфлікти можуть бути проявом боротьби між різними генетичними лініями за ресурси та продовження роду.

Еволюційні причини. Упродовж усієї історії люди, як і тварини, боролися за їжу, воду, безпеку, задля виживання, а також використовували агресію для захисту, лідерства і контролю території, що призвело до формування інстинктів самозбереження і конкуренції. Про це говорив **Чарльз Дарвін** у своїй теорії *«природного добору»*, і пояснював, що конкуренція за ресурси та статевий добір сприяли розвитку агресії та кооперації в людських суспільствах.

Еволюція людини сформувала групову конкуренцію та ворожість до «чужих». Людина біологічно схильна довіряти своїй групі і підозріло ставитися до чужих (ефект *«свій-чужий»)* і можна сказати, що в первісних племенах це допомагало виживати, але в сучасних умовах це може призводити до різних форм соціальних конфліктів.

Людині також характерна соціальна ієрархія, що визначає можливості доступу до ресурсів і реалізації бажань, і конфлікт постає саме інструментом боротьби за владу та статус.

Парадоксально, але конфлікти сприяли розвитку соціальної поведінки, оскільки групи, що вміли ефективно керувати конфліктами (через переговори, альтруїзм, спільні цілі), мали більше шансів вижити. Людська конфліктність — це результат еволюційного відбору, де агресія, боротьба за ресурси були потрібними для виживання в конкурентному світі.

Тезу про природу людської конфліктності активно розвинув класичний представник англійської філософії періоду Англійської революції **Томас Гоббс** (1588-1679), який уважав, що людина від природи схильна до конфліктів. Дослідник описав стан природи як *«війну всіх проти всіх» («bellum omnium contra omnes»)*, запропонувавши концепцію суспільного договору для приборкання агресії через сильну державу. Природний стан людей охарактеризовано Т. Гоббсом як можливість одних людей перешкоджати в досягненні своїх цілей іншим людям. Саме таке становище осіб, які здатні ставити перед собою цілі та діяти, їх досягаючи, призводить до природної прихованої війни між усіма людьми[2].

У наукових доробках німецького філософа, представника ірраціоналізму **Фрідріха Ніцше** (1844-1900) також можна помітити посил на люд-

[1] Докінз Р. Егоїстичний ген. 2017. В-во КСД, 2017. 288 с.

[2] Томас Гоббс. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Переклад з англійської: Р. Димерець, В. Єрмоленко та ін. К.: Дух і Літера, 2000. 600 с.

ське конфліктне єство. На думку Ніцше, людині характерна *«воля до влади»*, що тотожна *«волі до життя»*, в основі якої інстинкт самозбереження і боротьба за існування. Філософ уважав, що боротьба потрібна для розвитку й досягнення величі людини. Уся соціально-політична історія це боротьба двох воль — волі сильних, аристократів духу і волі слабких: юрби, рабів, «черні»[1].

Відомий соціолог XX ст. **Льюїс Козер** зазначав, що конфлікти — це природна частина життя людини та її еволюції. Вони неминучі, оскільки люди мають різні інтереси[2]. Проте конфлікти можуть бути корисними, якщо допомагають розв'язувати проблеми та оновлювати суспільство, якщо вони ведуть до змін, а не до руйнування[3]. Головне — мати механізми їх регулювання: демократію, медіацію, діалог.

Психологічні причини. Конфліктність людини має глибоке психологічне коріння, оскільки за свідченнями фахівців-психологів, є низка чинників, що зумовлюють схильність людей до конфліктів, серед яких яскраво виражені індивідуально-типологічні особливості, когнітивні спотворення, емоції, та соціальні впливи особистості.

Різноманіття індивідуальних психологічних відмінностей, рис та якостей вказує на те, що у кожної людини — свій характер, темперамент, потреби. Існує багато людських суперечностей у цінностях, світосприйнятті, між бажаним і реальним, у почутті несправедливості, рівні самооцінки, люди мають різні ілюзії, стереотипи, проєкції, когнітивні спотворення, що значно підвищує рівень соціальної напруженості і появу конфліктів. Люди по своєму самоствердуються, що є причиною боротьби за визнання, владу, статус, ресурси, причому, часто це реалізується не мирним способом.

Модерновий світ привносить у наше життя значне напруження, і в умовах стресових ситуацій люди стають більш дратівливими та агресивними. Емоції та агресія — це невід'ємний складник людської природи, і такі відчуття як страх, злість, заздрість, образа, гнів — досить часто супроводжують емоційний стан людини, а нездатність контролювати свої емоції — однозначно призводить до ескалації суперечок. Людям власти-

[1] Фрідріх Ніцше. Так казав Заратустра.Жадання влади. Переклад з німецької А. Онишко та П. Таращук. Київ: Дніпро, Київ: Основи, 1993. 415 с.

[2] Котигоренко В. Знання про соціальний конфлікт. *Політичний менеджмент.* 2004. №2. С. 137-156.

[3] Козер Л. Функції соціального конфлікту. Американська соціологічна думка. 1996. 556 с.

ва різна психоемоційна стабільність та резільєнтність, що уможливлює появу конфліктів різного роду.

Австрійський психолог і невролог, дослідник людського несвідомого, **Сигізмунд Шломо Фройд** (1856-1939) — розглядав конфліктну природу людини через призму психоаналізу та взаємодії внутрішніх психічних сил. Учений писав, що війни та насильство — це наслідок природної агресивності людини. Він обговорював це в листуванні з Альбертом Ейнштейном («Чому війна?», 1932), зазначаючи, що конфлікти неминучі, оскільки агресію закладено в людині біологічно.

Погляди С. Фройда на конфліктність людини базуються на кількох ключових концепціях[1], указуючи, що людська психіка перебуває в постійному конфлікті через протистояння інстинктів та соціальних норм:

а) конфлікт між «Я-Ego» (раціональною частиною особистості), «Воно-Id» (примітивними, інстинктивними бажаннями (напр. агресія, голод, страх) і «Над-Я-Super-Ego» (внутрішнім моральним цензором, що формується під впливом суспільства, культури, релігії). Конфлікт між цими частинами є основою внутрішньої боротьби людини, що призводить до внутрішньої напруги.

б) конфлікт між двома базовими інстинктами: інстинктом смерті (Танатос — прагнення до руйнування, агресії, самознищення) та інстинктом життя (Ерос — прагнення до життя, любові, творчості, гармонії). Конфлікти та війни є проявами інстинкту Танатоса, що діє на рівні як окремих людей, так і цілих суспільств.

У роботі «Невдоволення культурою» (1930) С. Фройд пояснює, що людина конфліктує не тільки всередині себе, але й із суспільством. Усе це тому, що суспільство нав'язує правила, що пригнічують природні бажання людини і людина змушена придушувати свою агресію, що веде до неврозів, стресу і конфліктів. Як результат — людина постійно балансує між бажаннями та моральними обмеженнями, що призводить до конфліктів із собою та навколишнім світом.

С.Фройд уважав, що повне подолання конфліктності людини неможливе, проте її можна пом'якшити, навчившись розуміти себе та контролювати свої бажання. Агресія — частина природи людини і єдиний вихід на думку дослідника — каталізувати й контролювати агресію через освіту, закони, виховання, зайнятість мистецтвом та культуру.

[1] Зиґмунд Фройд. Невпокій в культурі. Пер. з німецької Ю. Прохасько. Київ: «Апріорі», 2021.120 с.

Отож, ідея конфлікту як природної властивості людини простежується від античності до сучасності. Одні мислителі вважають конфлікти деструктивними, інші — неминучими та навіть корисними. Звичайно в сучасному світі конфлікти можуть набувати нових форм (інформаційні війни, економічне суперництво тощо), проте все більше сучасних дослідників конфліктів **(Семюел Гантінгтон[1], Френсіс Фукуяма[2], Ювал Ной Харарі[3])** вважають, що конфлікти можуть стримуватись і зменшуватися через поширення ліберальної демократії, пошук альтернативних виходів із спорів, домовленостей хоч і певні суперечності залишатимуться.

Виникає питання, чи здатна людина відшукувати різні способи порозумінь, окрім конфронтації, домовлятись, віднаходити компроміси? Історія свідчить, що еволюція таки розвинула альтернативи конфліктам — співпрацю, емпатію, соціальні норми та мораль. Саме тому людина здатна як до агресії, так і до мирного вирішення суперечностей. Розглянемо історичні передумови розвитку практик медіації детальніше.

Медіація як спосіб мирного врегулювання конфліктів мала ключове значення для виживання та розвитку давніх суспільств. У різні часи, різні епохи використовувалися примирні процедури з метою уникнення насилля, оскільки людям важливо було мирно співіснувати, відшукувати способи вирішення спорів. Проте це був не простий шлях, оскільки, як зазначає дослідник **Роман Карпенко**, ще *«за часів первіснообщинного ладу переважала насильницька форма вирішення спорів, що взагалі не була обмежена. Під час сутичок і збройних зіткнень переможець нав'язував свою волю тому, хто зазнав поразки. Крім того, звичаї того періоду призводили до того, що суперечка між двома особами швидко переростала в суперечку між родинами, родами, племенами, що значно підвищувало її небезпеку»*[4]. Той, хто був сильнішим, — диктував свою волю іншим і це було закономірним в ті часи.

Важливо наголосити, що в давній період існування людства був поширений принцип *«таліону»* (лат. *Lex talionis*), що мав правову сутність

---

[1] Гантінґтон С. Політичний порядок у мінливих суспільствах. Наш формат, 2020. 448 с.

[2] Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. Наш формат 2019. 608 с.

[3] Ювал Ной Харарі Sapiens. Основи цивілізації. У 2-х томах. Book Chef, 2023. 256 с.

[4] Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №4. С. 28-36.

установлення «справедливості», згідно з яким покарання має бути дзеркальним відбиттям злочину. Його суть виражається у формулі «*око за око, зуб за зуб»,* тобто кара повинна відповідати злочину за тяжкістю та характером. Найвідоміші записи цього принципу як покарання за різні злочини містяться в Законах Хаммурапі (XVIII ст. до н.е.), у Старому Заповіті (у книзі Вихід (21:23-25)), у Римському праві (в Законах XII таблиць) та в ісламському праві Шаріату (цей принцип відомий як *«кісас»* — можливість застосування рівнозначного покарання, хоча існує можливість заміни його на викуп).

Хоч принцип *«таліону»* і слугував гарантією того, що багаті та сильні не отримають легшого покарання, а бідні не постраждають несправедливо і встановлював чітку межу: покарання не повинно перевищувати заподіяну шкоду, проте, у первісних суспільствах помста часто була безконтрольною та могла призводити до ескалації насильства. Був і свого роду ефект від дотримання цього принципу: усвідомлення того, що покарання буде рівнозначним злочину, мало стримувальний ефект.

З часом суспільства відійшли від буквального застосування принципу *«таліону»*: у багатьох правових системах фізичне покарання замінили штрафами або виплатами постраждалим, а з розвитком моралі й права *«таліон»* поступово замінили принципи реабілітації злочинців, гуманного покарання та прав людини.

У первісних громадах конфлікти між окремими людьми або групами могли легко перерости у фізичні сутички, що загрожували життю членів племені. Зрозуміло, що така ситуація, коли будь-який спір призводив до застосування насильства, каліцтва, вбивства, підривала життєздатність, загрожувала самому існуванню народів і тому ставала соціально неприйнятною.

Еволюційно з'явилася форма переговорів — збори общин. Цінність зборів общини полягала в тому, що вони дозволяли сторонам віднайти більше довіри один до одного, оскільки відносини між кланами того часу будувалися за принципом *«свій-чужий»*. Загалом, взаємна недовіра було правилом, а добра воля сторін викласти свої розбіжності зборам общини свідчила про їхню здатність до конструктивних переговорів. Племені збори общини вирішували суперечки, обговорювали проблеми дружнім шляхом і коли сторони самостійно не могли дійти згоди, то запрошували третю особу, яка дотримувалася принципу нейтральності та неупереджуваності, задля ефективного вирішення спору, з урахуванням інтересів обох сторін. Так з'являються перші посередники-примирителі, роль яких

виконують старійшини, вожді, шамани, тобто найбільш авторитетні члени соціальних угрупувань (завдяки своєму статусу, віку та особистим якостям). У такий спосіб у первісному суспільстві намагались уникати кривавих помст та війн між родами, вирішувати суперечки без жертв, руйнувань та розколів групи, зберігаючи єдність у межах племені чи спільноти, запобігати поширенню тотального насильства та забезпечувати виживання, відновлювати довіру, підтримувати баланс між різними угрупуваннями, досягати миру і порядку серед населення. Щодо відновлення справедливості, то це завдання було другорядним, оскільки старійшина чи вождь, будучи арбітром, міг авторитетно нав'язати сторонам своє рішення і внаслідок застосування такого примусу — спори часто вдавалося закінчити миром, проте не обов'язково на умовах, що цілком задовольняли сторони[1]. Мирову угоду скріпляли проведенням певної процедури (напр. клятвою перед богами, що мало для певних народів велике значення для підтримки миру, причому її не можна було порушити, інакше можна було поставити під загрозу ввесь уклад життя сім'ї та племені).

До появи писаних законів у давніх суспільствах діяв принцип *«племінного права»*, коли рішення ухвалювалися на основі звичаїв. Така свого роду медіація дозволяла уникати несправедливих покарань, шукати компроміси між сторонами без жорсткого покарання, вирішувати майнові суперечки між сім'ями або племенами. Яскравий приклад: у стародавніх германських племенах суперечки вирішувалися через *«тінг»* — зібрання, де старійшини або вождь допомагали сторонам дійти згоди.

Еволюція розвитку громадянського суспільства показала, що медіація та переговори стають альтернативою насильству[2]. Яскравим прикладом є давня Греція, що вирізнялася розвинутою системою вирішення спорів. Сучасна дипломатія багато в чому завдячує у своєму розвитку інституту давньогрецької дипломатії — **Proxenetas**, першому прообразу сучасного консульства та дипломатичних представництв. *Proxenos* був своєрідним *«почесним консулом»* представником іншої держави, виконував функції посередника між містами-державами, захищав права іноземців, допомагав торговцям, послам та мандрівникам із держави, яку представляв, займався організацією переговорів та альянсів, допомагав у встановленні політичних і військових союзів, сприяв мирним відносинам, передавав

[1] Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №4. С. 28-36.

[2] Ювал Ной Харарі Sapiens. Основи цивілізації. У 2-х томах. Book Chef, 2023. 256 с.

дипломатичні повідомлення та підтримував мирні угоди. Часто *proxenos* приймав у себе послів, гостей або дипломатів іншого полісу, і вважалося за честь мати зв'язки з впливовими політиками інших міст.

Інститут проксенії був дуже поширений у Стародавній Греції та пізніше запозичений іншими країнами стародавнього світу, увійшовши в практику міжнародних відносин.

у цілому посередництво було важливим складником суспільного та політичного життя, оскільки греки використовували різних посередників для вирішення конфліктів між полісами, соціальних суперечок та особистих спорів. Були в греків такі різновиди медіаторів:

Дамії — посередники у внутрішніх конфліктах, часто між громадянами одного міста.

Діаітети — офіційні арбітри, які розглядали судові справи без звернення до суду.

Проксеноси — виступали як посередники між державами та полісами.

Ритори та філософи — авторитетні мислителі, які могли вирішувати суперечки між громадянами.

Храмові жерці — посередники в релігійних спорах або миротворці під егідою богів.

Така розширена медіація допомагала уникати громадянських війн і соціальних заворушень, і тодішні медіатори здійснювали посередництво в грецькій державі, проте за умови, що такі особи були авторитетними людьми. Відомими медіаторами свого часу були **Солон** (640-560 рр. до н. е.) — посередник між аристократією та демосом, реформат використовував дипломатію, щоб уникати війн між союзниками Афін; **Лікург Спартанський** (IX-VIII ст. до н. е.) — провів реформи, що запобігли громадянським конфліктам у Спарті; **Сократ** (469-399 рр. до н. е.) — виступав за діалог як спосіб вирішення суперечок.

Інститут медіації завдячує появі *римського права* — системі правових норм, що розроблена в Стародавньому Римі і яка стала основою для багатьох сучасних правових систем. Це значно вплинуло на розвиток цивільного, кримінального, адміністративного та міжнародного права в сучасному світі[1].

Основні принципи римського права:

Ніхто не може бути покараний без закону (*«Nullum crimen, nulla poena sine lege»*).

[1] Спасибо-Фатєєва І. В. Римське право крізь призму традиції і судової практики. К.: Вид.-во ЕКУС, 2022. 512 с.

Презумпція невинуватості — особа вважається невинною, доки її вину не доведено (*«In dubio pro reo*).

Повага до договорів – договори мають обов'язкову силу (*«Pacta sunt servanda»*).

Розподіл права на публічне та приватне — держава регулює загальні справи, а особи — свої приватні інтереси (*«Publicum ius est, quod ad statum rei Romanae spectat, privatum quod ad singulorum utilitatem pertinet»*).

Правосуб'єктність — людина вважалася юридично дієздатною.

Сенатусконсульти — постанови римського сенату.

Едикти магістратів — розпорядження преторів і консулів.

Юриспруденція — тлумачення права професійними юристами.

Імператорські укази (*constitutiones principum*) — головне джерело права в пізньому Римі.

У римському праві вперше було здійснено доктринальне розроблення й законодавче оформлення інституту мирової угоди, розроблено її цілісну концепцію. Так, Закони XII таблиць (451-450 рр. до н. е.), що були першим писаним звідом законів — передбачали можливість укладання сторонами такої угоди перед початком судочинства (стадія *«in jure»*). Надалі, з розвитком римського права, з'являється особливий вид угод, що мають на меті припинення спірних зобов'язань, які отримали назву *«fransactio»* — мирова угода.

Римське право розвивало інститут так званої «реконциляції», *«reconciliatio»* (походить від *«re»* (знову) і *«conciliatio»* (примирення, узгодження), тобто означає відновлення гармонії, примирення[1]. У римському та церковному праві *«reconciliatio»* використовувалося для позначення примирення між сторонами, відновлення миру або повернення до спільноти після конфлікту чи вигнання. Сторони конфлікту могли звернутися до третіх осіб для посередництва перед судовим процесом з використанням різних медіативних технік. Юридичні процедури включали *«intercessio»* —право на втручання в конфлікт з метою його мирного вирішення і домовленостей. Посередників називали інтерцесорами *(intercessor)*, а також пізніше в процесі формування еволюції права називали — *internuncius, medium, philantropus, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres,* і нарешті mediator.

[1] Спасибо-Фатєєва І. В. Римське право крізь призму традиції і судової практики К.: Вид.-во ЕКУС, 2022. 512 с.

У період середньовіччя, з прийняттям європейськими народами християнства, посилився вплив духовенства у вирішенні спорів. Церква не лише мала моральний авторитет, а й активно впливала на політичні процеси через медіаторство, і яскравим прикладом є посередницька діяльність Римських Пап, орденів та окремих монахів у міжусобних війнах між державами, правителями, містами та окремими громадами. Так, наприклад Католицька церква виступала активним посередником у переговорах між Кастильським королівством та Португалією, що завершилося укладенням Алкасоваського договору (1479).

Церковне медіаторство все частіше набуває нав'язливого характеру, священники втручалися навіть у ті справи, до яких їх не залучала жодна із сторін. З часом правителі почали вживати заходів для популяризації звичайних судів, підносити їх авторитет в очах населення, і з часом церковне посередництво стало другорядною віхою в питанні вирішення спорів різного роду, оскільки при заохоченні до примирення сторін звичаєве і церковне право переслідували різні цілі: світська влада прагнула насамперед подавити або попередити насильницькі конфлікти в суспільстві, а церковна влада дбала більше про свої інтереси і про «спасіння людських душ»[1].

Практика примирення простежується в політично-правовому збірнику Київської Русі (XI-XII ст.), у якому містяться положення, що вказують на застосування посередництва в урегулюванні конфліктів[2].

Назвемо ознаки медіації в «Руській Правді»:

а) Вирішення конфліктів без кровної помсти. Раніше між родами існував звичай кровної помсти, але *«Руська Правда»* сприяла його поступовому витісненню грошовими штрафами, що могло передбачати переговори між сторонами та залучення посередників.

Б) Князь або його посадовці виступали як посередники. Судові справи вирішувалися не лише через жорстке правосуддя, а й через переговори за участі князя, його посадовців (тисяцьких, посадників) або громадських старійшин.

В) Роль «послухів» і «звідників». В *«Руській Правді»* згадуються «послухи» (свідки) та «звідники» (гаранти укладання угод), які могли виступати як посередники в майнових та торгових суперечках.

---

[1] Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №4. С. 28-36.

[2] Грушевський М. С. Історія України-Руси : В 11 т., 12 кн. / Редкол.: П. С. Сохань (голова) та ін. К. : Наук. думка, 1991.

Г) Громадські збори (віче) як спосіб примирення. Віче могло виконувати функцію арбітражу, допомагаючи сторонам дійти компромісу у важливих суперечках.

Хоча в *«Руській Правді»* немає поняття «медіація» в сучасному розумінні, її принципи реалізовувалися через переговори, штрафи, замість помсти та залучення авторитетних осіб як посередників у вирішенні конфліктів.

Прикладами попередження конфліктних ситуацій завдяки договірному врегулюванню відносин були співправління князів та князівські з'їзди (снеми). Як відомо, після смерті князів досить часто розпочиналися братовбивчі війни. І часто їх завершення дослідники пов'язують із досягненням компромісу і укладення угоди про примирення[1].

З відкриттям Нового світу і розвитком торгівлі посилюються ідеї права і стає помітною роль судового розгляду спорів. Формується канонічне приватне право та система торговельного права. Розвивається посередництво в урегулюванні торгових суперечок, оскільки інтереси стабільного економічного і суспільного розвитку суспільства та торгівлі вимагали зрозумілих і чітких правил торгівлі, наявності дієвих механізмів швидкого вирішення і врегулювання спорів.

У середньовічних торгових центрах, таких як Ліон, Антверпен і Генуя, ярмарки слугували не лише місцем для торгівлі, а й платформою для встановлення правил комерційної діяльності та вирішення конфліктів. Самі купці брали на себе роль арбітрів і посередників у врегулюванні торговельних суперечок, що сприяло формуванню комерційного арбітражу. Окрім ярмарок, важливими осередками для переговорів і розв'язання конфліктів, пов'язаних із професійною діяльністю, були гільдії та цехи[2].

Процедури примирення також були головним способом урегулювання спорів у статутах розвинутих міст Європи, що передбачали мирне врегулювання спорів між громадянами, наприклад, у конфліктах між близькими родичами, у сутичках між громадянами, навіть, коли спричинилось каліцтво чи відбулось вбивство. Принцип мирного врегулювання спорів базувався на компенсації шкоди, і ці норми було закріплено в джерелах права Угорщини, Німеччини, Польщі, Сербії, Франції, Чехії, Швеції в піз-

[1] Красіловська З. В. Історичні передумови виникнення та розвитку інституту медіації. *Молодий вчений.* 2015. Вип. 6 (21). С. 114-118.

[2] Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №4. С. 28-36.

ньому середньовіччі[1]. Так, у *«Земському праві»* Німеччини XIII ст. принцип відшкодування шкоди прописував, що в разі необережного вбивства та вбивства в умовах потрібної оборони судова справа, як правило, обмежувалася добровільними угодами про відшкодування збитків потерпілій стороні[2]. У судах багатьох європейських держав регулярно проводилися так звані *«dies amori»* (дні примирення), і в ці дні суди повністю присвячували проведенню заходів щодо примирення сторін.

Можливість примирення сторін на території України регулювали джерела права, що діяли впродовж XVI-XVII століть (за часів панування Литовського князівства, Польського королівства) були Литовські статути (1529, 1566, 1588 рр.). Саме вони регулювали процес примирення в майнових, земельних, кримінальних справах, коли угода укладалась у письмовій формі, підписувалась і засвідчувалась печатками свідків, тобто сторонніх людей. Залагоджений спір не підлягав переданню до суду, а в разі звернення до суду з питанням, що було врегульоване примиренням, — позивач підлягав грошовому стягненню у вигляді сплати відповідачу грошима.

Цікаво, що примирення могло відбуватися і через так званий *«полюбовний суд»*, суддів якого обирали самі сторони, що нагадувало сучасний інститут третейського розгляду. Водночас, *«полюбовний суд»* виконував не лише функцію ухвалення рішень, подібно до третейського суду, але й сприяв досягненню компромісу самими сторонами, відіграючи роль посередника-медіатора в урегулюванні конфлікту. За підсумками розгляду справи *«полюбовний суд»* ухвалював мирову угоду, що оформлювалася в письмовому вигляді, підписувалася сторонами та засвідчувалася печатками суддів. Ця угода була обов'язковою для виконання, і якщо одна зі сторін порушувала свої зобов'язання — інша мала право звернутися до земського суду. Земський суд перевіряв законність рішень *«полюбовного суду»*, справжність підписів і печаток на виданому документі. Якщо ж рішення відповідало нормам права, то воно залишалося чинним, а в разі невідповідності — скасовувалося, і земський суд ухвалював власне законне рішення.

---

[1] Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління : теоретико-правовий аспект : дис. … кандидата наук з державного управління : 25.00.01. Одеса, 2017. 221 с.

[2] Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. № 4. С. 28-36.

Медіація Козацької доби в Україні (XV-XVIII ст.) має теж знакові форми прояву, оскільки посередництво було важливим складником правового та політичного життя козаків. Вона проявлялася як у внутрішніх справах, так і в зовнішній дипломатії, ґрунтуючись на колективному самоврядуванні, авторитеті старшини та повазі до домовленостей. Козацька громада мала свої традиційні механізми посередництва, що базувалися на спільних домовленостях звичаях військового братерства.

Примирення не лише дозволялося, але й активно підтримувалося в козацькій судовій системі. Паланкові судді, курінний отаман та суд, а також кошовий отаман як вища інстанція, прагнули врегулювати суперечки мирним шляхом, фактично постаючи в ролі медіаторів між сторонами конфлікту. Гетьман міг виступати медіатором у суперечках між старшиною та козацькою громадою. Полковники, сотники та інші представники старшини часто виконували функцію посередників у спорах між козаками, між козаками та селянами, а також у дипломатичних переговорах з іншими державами. Наприклад, **Богдан Хмельницький** та його посланці вели дипломатичні місії з Річчю Посполитою, Московським царством, Османською імперією та Кримським ханством. Під час укладання угод нерідко залучалися посередники — представники інших держав чи впливові особи.

Велике значення відігравала Козацька рада як колективний арбітр. Найвищим органом влади серед козаків була Військова (Генеральна) рада, що виконувала роль арбітра у внутрішніх суперечках. Конфлікти між козаками, а також між старшиною і простими реєстровцями могли вирішуватися шляхом обговорення та голосування. Якщо сторони не могли дійти згоди, рішення ухвалювала більшість, а його виконання було обов'язковим.

Крім того, у козацькій державі широко використовувався звичаєвий суд, в основі якого лежало примирення сторін. Відомий був також *«полюбовний суд»*, де сторони самостійно обирали суддів і намагалися дійти компромісу, що нагадувало сучасну медіацію. У разі успішного вирішення конфлікту укладалася мирова угода, що мала обов'язковий характер.

Відомо, що козаки жили за принципами братерства та військової солідарності, що сприяло мирному врегулюванню багатьох суперечок. Порушення цього принципу могло каратися громадським осудом або навіть вигнанням порушника з козацької громади.

У добу Нового часу (XVI-XIX ст.) принцип медіації набув більш формалізованого характеру, особливо в міжнародній політиці, торгівлі та правовій системі. Його основні риси містили:

а) дипломатичне посередництво. У міжнародних відносинах держави почали використовувати третю сторону для врегулювання конфліктів. Наприклад, під час Вестфальського миру (1648), що завершив Тридцятирічну війну, медіаторами виступали Венеція та Папська держава.

Б) торговий арбітраж. З розвитком міжнародної торгівлі комерсанти потребували ефективного механізму вирішення суперечок. У цей період з'явилися спеціальні торгові суди та арбітражні інститути, що забезпечували неупереджене вирішення конфліктів.

В) роль церкви та моральних авторитетів. В окремих країнах церква продовжувала відігравати роль посередника, особливо у внутрішніх конфліктах. Наприклад, у Франції та Іспанії єзуїти часто виступали арбітрами між владою та громадянами.

Г) розвиток національного та міжнародного права. Юристи й філософи Нового часу (наприклад, **Гуго Гроцій**) розвивали концепції міжнародного права, у яких медіація визнавалася ефективним засобом мирного вирішення спорів.

Д) політична нейтральність держав-медіаторів. Деякі держави, такі як Швейцарія або Нідерланди, поступово утвердилися як нейтральні посередники у війнах і дипломатичних переговорах.

У період Нового часу медіація стала важливим механізмом врегулювання конфліктів не лише між людьми, а й між державами, сприяючи формуванню сучасної дипломатії та правових інститутів.

Важливо зазначити, що медіаційні практики були поширені в Україні у XVIII столітті. Посередництво у вирішенні спорів відігравало важливу роль у правовій системі Гетьманщини того часу, оскільки судочинство орієнтувалося не лише на покарання, а й на примирення сторін. Це регулювалося збіркою правових норм *«Права, за якими судиться малоросійський народ»*, складеною 1743 року за наказом гетьманом **Данилом Апостолом.**

Збірка складалася з 30 розділів і ґрунтувалася на звичаєвому праві, Литовському статуті 1588 року, магдебурзькому праві, а також на правових нормах Московії. Вона містила положення про державний устрій Гетьманщини (роль гетьмана, Генеральної старшини, місцевого самоврядування), судову систему (структура судів, судочинство, покарання),

майнове право (земельні справи, володіння, спадщина), кримінальне право (покарання за злочини, зокрема смертну кару, штрафи, тілесні покарання), шлюбно-сімейне право (шлюбні контракти, спадкування, права жінок)[1].

Примирення було важливим етапом перед винесенням остаточного вироку і свого роду медіаторами виступали *«миротелі», «графські урядники»* та інші особи. Так, священники часто виконували роль посередників у сімейних конфліктах, а козацька старшина та впливові особи могли виступати гарантами примирення між сторонами, що ворогують. Відповідно до правових норм збірки у майнових справах судді та старшини могли рекомендувати сторонам вирішити конфлікт мирним шляхом.

Популярними були рішення *«полюбовного суду»*, що не мало було суперечити справедливості, совісті та містити гарантії виконання у вигляді поруки або штрафу. Поширеною була практика компенсації, замість покарання, а в деяких випадках передбачалося відшкодування збитків, замість тілесного покарання або конфіскації майна. Замість помсти чи судового переслідування, сторони могли домовитися про викуп або інші форми відшкодування. Такі випадки відповідали звичаєвому праву, що надавало перевагу домовленостям перед формальними судовими процедурами, зменшувало навантаження на судові органи, допомагало зберігати мир у громаді.

У XIX столітті з'явилося розуміння, що не всі спори можна чи доцільно врегульовувати мировою угодою, оскільки деякі з них краще вирішувати в судовому порядку. Це призвело до значних змін у цивільному процесуальному законодавстві. Зокрема, установлювалося, що спроба примирення не є обов'язковою у справах другої інстанції, у разі, коли сторони не здатні досягти мирової угоди, а також у справах, що за своєю природою не можуть бути вирішені шляхом примирення. Крім того, процедура примирення не застосовувалася до справ, що вимагали негайного вирішення.

Коли витрати судового розгляду перевищували цінність предмета спору, а в правопозивача не було твердих підстав — виникали умови укладання *«мировых угод»* (особливо в спорах між сусідами, родичами, у дрібних позовах), якими активно користувались жителі Європи. Це сво-

[1] Микитин Ю. І. Історичний розвиток примирення і посередництва в джерелах права, що діяли на українських землях у XVI-XIX століттях. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2009. Вип. 21. С. 44-49.

го роду була відмова в правосудді, коли сторони бажали примиритися, то вони мали можливість досягнути цього і без суддівства. Інститут мирової угоди з часом було включено до Цивільного кодексу Франції 1804 року, він проголошував, що в разі непроведення спроби примирення і досягненні мирової угоди рішення суду навіть може бути визнано недійсним.

Кінець XIX ст. характеризується поширенням медіаційних практик, і хоч медіація ще не була офіційно виокремлена як юридична практика, проте використовувалася в різних сферах життя: вона мала значення переважно в неформальних правових системах, а також у традиційних судах деяких країн.

Важливо, що медіація набула поширення в звичаєвому праві та житті громад (спори часто вирішувалися без залучення державних судів), у комерційних суперечках (упроваджувати арбітражні комісії, що вирішували конфлікти між підприємцями), у дипломатії та міжнародній політиці (прикладом може бути Віденський конгрес (1815), де європейські держави намагалися врегулювати територіальні суперечки після наполеонівських війн), у судовій системі (судді могли рекомендувати сторонам домовитися перед розглядом справи).

У XX-XXI ст. сформувався й розширився світовий ринок, що значно вплинуло на потребу в посередницьких послугах. Унаслідок переходу процедур примирення на професійну основу, вони стали різноманітнішими й ефективнішими. Медіація перетворилася з традиційного механізму примирення на важливий інструмент у міжнародній дипломатії, судочинстві та соціальних процесах. Вона стала частиною офіційних правових систем і використовується для мирного врегулювання конфліктів у різних сферах та галузях – у кримінальних, цивільних, сімейних, трудових, господарських спорах, а також у справах про вчинення злочину.

Початок активного використання міжнародної медіації характеризується створенням Ліги Націй (1919), що була першою міжнародною організацією, створеною для підтримки миру після Першої світової війни. Вона використовувала медіацію як один із головних механізмів запобігання конфліктів і вагомим інструментом впливу було дипломатичне посередництво між державами для мирного вирішення спорів.

1945 року було створено ООН, і дотепер ця міжнародна організація надає технічну та фінансову підтримку миротворчим процесам, виступає нейтральним посередником між державами та внутрішніми групами в конфліктах. Генеральний секретар ООН та його спецпредставники часто виконують роль медіаторів. Хоч ООН відіграє важливу роль у гло-

бальній медіації, проте її ефективність залежить від політичної ситуації та згоди сторін.

Закони про медіацію почали активно ухвалювати в різних країнах у другій половині XX — на початку XXI століття, коли цей механізм став важливою частиною судової та альтернативної системи вирішення спорів. Міжнародними стандартами медіації стали:

Директива ЄС 2008/52/ЄС «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах» від 21 травня 2008 року – регулює використання медіації в цивільних та комерційних спорах у країнах Європейського Союзу[1];

Європейський кодекс поведінки медіаторів, прийнятий Європейською комісією 2 липня 2004 року в Брюсселі, — встановлює професійні стандарти для медіаторів у країнах ЄС — містить основні етичні принципи, яких мають дотримуватися медіатори під час вирішення спорів[2];

Рекомендації №R 1, 10, 19 Комітету міністрів державам Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних, кримінальних, сімейних справах – рекомендує принципи медіаторства в процесуальному, адміністративному, кримінальному праві[3];

Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію (2002, оновлений 2018 року) — встановлює міжнародні стандарти для комерційної медіації[4];

Сингапурська конвенція про медіацію (2019) — регулює виконання міжнародних угод, досягнутих шляхом медіації[5];

У багатьох країнах світу ухвалено закони та нормативні акти про медіацію, що нині визначають основні правила процедури посередництва та примирення.

---

[1] Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri.

[2] European Code of conduct for mediators. URL: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_ conduct_en.htm.

[3] Recommendation No. R ... of the Committee of Ministers to member States concerning mediation in penal matters. URL: https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id.

[4] Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди, досягнуті в результаті медіації (2018 рік). URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation.

[5] United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation. URL:https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXII-4&chapter=22&clang=_en.

Медіація в США є широко розвиненим та офіційно визнаним механізмом альтернативного вирішення спорів і застосовується в судових, сімейних, комерційних, трудових і навіть кримінальних справах. У кожному штаті діють свої закони, проте існує *Єдиний закон про медіацію* (Uniform Mediation Act, 2001), що прийнятий багатьома штатами і встановлює єдині стандарти[1]. Медіація використовується в цивільних спорах — щодо нерухомості, страхових виплат, комерційних контрактів; у сімейному праві — у випадках розлучення, опіки над дітьми, аліментів; у трудових спорах — Федеральна служба медіації та примирення допомагає вирішувати конфлікти між роботодавцями та працівниками); у кримінальних справах — застосовується відновна медіація *(restorative mediation)*, де злочинець і потерпілий можуть досягти примирення; у федеральних агентствах — комісія EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) застосовує медіацію для вирішення справ про дискримінацію на робочому місці.

Ключовими організаціями, що займаються медіацією є FMCS (Federal Mediation and Conciliation Service) — посередництво у трудових спорах; AAA (American Arbitration Association) — забезпечує комерційну та міжнародну медіацію; JAMS (Judicial Arbitration and Mediation Services) — одна з найбільших приватних організацій медіації; ABA (American Bar Association) — розробляє етичні стандарти для медіаторів.

У Великій Британії — хоч і немає єдиного кодифікованого закону про медіацію, але її застосування регулюється різними нормативними актами та судовими правилами[2]. Велика увага надається альтернативному вирішенню спорів (ADR — Alternative Dispute Resolution), де медіація є одним із ключових механізмів в цивільному процесуальному праві, в Акті про арбітраж та медіацію в сімейних справах, Акті про суди та правозастосування. Користується популярністю сервіс ACAS *(Advisory, Conciliation and Arbitration Service)* — незалежна організація у Великій Британії, що пропонує послуги медіації, допомагає роботодавцям і працівникам вирішувати трудові конфлікти без судового розгляду[3].

Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів почала розвиватися в Україні після здобуття незалежності 1991 року. Вона пройшла

---

[1] National Standards for Court-connected Mediation Programs. Center for Dispute Settlement, Institute of Judicial Administration. State Justice Institute, 1993.

[2] Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. *Держава і право. Юридичні і політичні науки : зб. наук. праць.* 2010. Вип. 50. С. 455-460.

[3] ACAS. Web-site. URL: https://www.acas.org.uk.

шлях від експериментальних ініціатив до законодавчого закріплення.

Після розпаду СРСР судова система України залишалася перевантаженою, що створило потребу в альтернативних механізмах вирішення спорів. 1994 року були перші спроби впровадження медіації через міжнародні програми, зокрема проєкти за підтримки США та ЄС. 1997 року в Києві відбулася перша конференція, присвячена впровадженню медіації в юридичну практику.

2008 року створено Український центр медіації (УЦМ) при Києво-Могилянській бізнес-школі. Він почав професійну підготовку медіаторів, а 2010 року стартували перші навчальні програми для суддів, адвокатів та соціальних працівників. Відкрилися центри медіації при судах, де сторони могли вирішувати спори без судового процесу. Також упроваджувалася медіація в комерційних спорах, сімейних конфліктах та корпоративних суперечках.

2014 року було створено громадську організацію «Національна асоціація медіаторів України», метою якої став розвиток і поширення медіації на теренах держави. 2017 року ця громадська організація розробила «Кодекс етики медіатора», в основу якого покладено норми міжнародно-правових актів.

Медіація стала офіційно визнаною після ухвалення Закону «Про медіацію» (16.11.2021)[1]. Закон описує правові засади проведення медіації в Україні і визначає: статус медіатора; сфери застосування медіації (цивільні, сімейні, комерційні, трудові, адміністративні спори); основні принципи медіації (добровільність, конфіденційність, нейтральність медіатора). Детальний аналіз Закону «Про медіацію» буде зроблено далі.

Ключовим рушієм розвитку медіації в Україні є *Національна асоціація медіаторів України* (НАМУ)[2] — професійне об'єднання медіаторів, що сприяє розвитку та популяризації медіації в Україні. НАМУ популяризує медіацію серед громадськості, бізнесу та державних органів, займається підготовкою та сертифікацією медіаторів відповідно до міжнародних стандартів, захищає права медіаторів та розвиває професійну спільноту, співпрацює з міжнародними організаціями для впровадження найкращих практик. Також НАМУ має багато проєктів щодо навчальних програм та тренінгів для майбутніх медіаторів, організовує конференції,

[1] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[2] Національна асоціація медіаторів України. Веб-сайт. URL: http://namu.com.ua/ua.

семінари та круглі столи щодо ролі медіації в суспільстві. Важливою ділянкою діяльності НАМУ є розроблення стандартів медіації відповідно до європейських та міжнародних вимог та міжнародне партнерство з ЄС, ООН, МФК.

2022 року активно впроваджено медіацію у військові, волонтерські та внутрішньо переміщені спори, зумовлені війною з російським загарбником. Відбувається підготовка медіаторів у межах міжнародних проєктів ЄС та ООН.

Медіація сьогодні активно застосовується в корпоративних конфліктах, сімейних справах, банківських спорах, розвивається онлайн-медіація, що стало актуальним через війну та міграційні процеси.

Як підсумок зазначимо, що еволюцію суспільства справді можна розглядати як постійний конфлікт — зі світом, з іншими людьми, із самим собою. Через боротьбу і суперечності народжуються зміни, розвивається суспільство, відбуваються прориви в економіці, науці, політиці, мистецтві та іншихсферах. Але конфлікт — це лише один із шляхів змін. Історія довела, що людство знає й інший, еволюційний розвиток без радикальних зіткнень — співпраця, компроміс, діалог і медіація, що дозволяють досягти більш стабільного й тривалого результату для людини і суспільства загалом.

Медіація є дуже старим інструментом міжнародного права і як давній, але надзвичайно ефективний спосіб управління конфліктами — має глибоке історичне коріння, що сягає древніх цивілізацій. Вона формувалася як потреба мирного врегулювання суперечок у різних суспільствах, поступово трансформуючись у потужний самостійний правовий та соціальний інститут. І це нині не просто альтернативний спосіб вирішення конфліктів, а ефективний інструмент для досягнення взаєморозуміння, що має високу цінність у правовій, соціальній, політичній та психологічній сферах.

5.2. Правові засади застосування медіації в публічному управлінні

В українській літературі з адміністративного права та публічного управління достатньо повно розкрито проблематику застосування медіації в різних сферах суспільних відносин. Досліджено міжнародні стандарти та моделі медіації, що застосовуються в світі. Зокрема, ця проблематика знайшла своє висвітлення в наукових працях **В. Грабовського, Н. Василенко, Ю. Рака, Т. Подковенка, Н. Фігуна** та інших. У них стверджується, що медіація як альтернативний метод вирішення юридичних

спорів у різних сферах суспільних відносин має своє обґрунтування з позицій демократизму та гуманізму. Саме тому ця процедура в країнах ЄС нині забезпечена нормативними документами – Рекомендаціями та Директивами Європейського парламенту, Ради Європи, Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (CEPEJ). У країнах Європи діє Кодекс поведінки медіаторів, розроблено Зелену книгу з медіації.

За результатами теоретичного дослідження основоположних нормативно-правових актів Ради Європи та Європейського Союзу, що регулюють процедуру медіації, українські вчені дійшли висновку, що впровадження медіації в правову культуру країн Європи стало надзвичайно важливим кроком у розбудові громадянського суспільства, оскільки медіація сприяє усвідомленню і прийняттю громадянами відповідальності за делеговані їм державою повноваження. У зв'язку з цим у низці українських публікацій, зокрема В. Лисого, О. Іваній, Н. Мазаракі, І. Лопушинського, Н. Ковальської, В. Демченка, А. Мельниченка, К. Токарєвої та інших було обґрунтовано доцільність імплементації медіації в національне право України, розкрито теоретичні та окремі правові аспекти інституціоналізації медіації в Україні, у тому числі у сфері публічного управління.

Мета цього підрозділу колективної монографії полягає в розкритті правових засад, що визначають принципи медіації, порядок її проведення та інших питань, пов'язаних із застосуванням цієї процедури в публічному управлінні відповідно до норм Закону України «Про медіацію»[1].

Наслідки конфліктних ситуацій, такі як зайве витрачання часу на вирішення конфлікту, надмірне витрачання матеріальних та моральних ресурсів, емоційне напруження сторін конфлікту тощо негативно впливає на публічноуправлінський процес. Ці суто прагматичні міркування слугують на користь застосуванню медіації при вирішенні публічно-правових спорів. Для України актуальними залишаються потреби гуманізації та демократизації процесу вирішення конфлікту на основі позасудового (демократичного) узгодження позицій сторін щодо того чи іншого публічного питання.

Специфіку конфліктів у публічному управлінні зумовлено їх багатосторонністю, публічністю, зв'язком з політичними процесами, багаторівневістю та складністю ієрархічних структур публічної влади, прямою залежністю діяльності їх посадових осіб від законодавства, норми якого

[1] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

обмежують свободу дій публічних службовців більш жорстко, ніж інших учасників конфлікту. Саме тому його вирішення вимагає комплексного підходу, що має базуватися на інтересах усіх зацікавлених сторін та, винятково, на правових нормах. Тому розуміння переваг застосування медіації для врегулювання конфліктів не є такою очевидною справою.

Розвиток інституту медіації є вимогою низки європейських документів Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р., Рекомендації № R (81) 7 державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя від 14 травня 1981 р., Рекомендації № R (86) 12 щодо заходів з попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах від 16 вересня 1986 р., Рекомендації Rec (2001) 9 Ради Європи та інших документів. Як відзначають автори[1], у цих документах міститься заклик до держав-членів ЄС вжити заходів, що заохочують застосування примирення сторін і медіації, наголошується на важливості розвитку альтернативних методів вирішення спорів як інструменту підвищення ефективності управління та сприяння верховенству права. Державам-членам рекомендується інтегрувати ці методи до своїх адміністративних практик, забезпечуючи баланс між ефективністю та захистом прав громадян[2].

В Україні інституціоналізація медіації ще на початковому етапі. Потрібні додаткові зусилля для популяризації медіації серед громадян та професійних спільнот громадянського суспільства та публічного управління. Варто пропагувати й поширювати альтернативні способи врегулювання спорів, як це зазначено в статті 124 Конституції України, де закріплено, що «законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору». Тепер, з ухваленням 2022 року Закону України «Про медіацію» цей інститут отримав чіткі законодавчі межі. На основі норм рамкового закону про медіацію внесено доповнення до низки чинних законів у частині застосування медіації. Ці доповнення розглянуто, зокрема, у статті **О. Мельничука** та **О. Саліхова**[3]. Оскільки дії органів пу-

---

[1] Подковенко, Т., Фігун Н. Правове регулювання медіації у європейському праві. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. Вип. 4. С. 22–29. DOI: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38366.

[2] Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. Public *Management and Law History Theory Practice.* 2022. Вип. 2. С. 6. DOI https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10

[3] Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Public Management and Law History Theory Practice.* 2022. Вип. 2. С. 5–10. DOI

блічного управління стосуються цивільних господарських та адміністративних справ, коротко охарактеризуємо зміни, пов'язані з упровадженням інституту медіації в усіх трьох сферах.

У ході проведення судової реформи до Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України було включено норми, що регулюють окремі аспекти застосування медіації. Ці нововведення демонструють їх інноваційність для України з погляду європейських стандартів вирішення суперечок. Вони передбачають медіацію як частину судової процедури розгляду цивільних, адміністративних та господарських суперечок, інтеграцію медіації в процес судового розгляду, можливість участі суддів у ролі модераторів (медіаторів), які мають стимулювати сторони конфлікту до пошуку взаємоприйнятного компромісу, замість тривалого судового розгляду.

Норми Цивільного процесуального кодексу України зобов'язують суд підтримувати альтернативні способи вирішення конфліктів, пояснювати сторонам конфлікту можливість мирного врегулювання спору, уключаючи медіацію чи інші варіанти позасудового вирішення спору (статті 189; 201). Угода, досягнута за допомогою медіації, може бути оформлена як мирова угода і затверджена судом. Це гарантує її виконання і надає юридичну силу (стаття 207).

У Господарському процесуальному кодексі України містяться конкретні положення, що сприяють упровадженню медіації як інструменту альтернативного вирішення спорів, зниження рівня конфронтації між сторонами конфлікту та уникнення тривалих судових розглядів. Основні норми цього правового документу зобов'язують суд сприяти примиренню сторін, що можна зробити на будь-якій стадії розгляду справи шляхом переговорів, укладання мирової угоди або за допомогою медіації (статті 183, 192, 227). Норми Господарського процесуального кодексу сприяють упровадженню культури діалогу як способу ухвалення взаємоприйнятного рішення, знижують навантаження на судову систему. Обов'язковими елементами медіації визнаються принципи добровільності, конфіденційності та гнучкості у вирішенні конфлікту, у якому мають бути враховані не лише правові, але й комерційні аспекти справи.

Норми Кодексу адміністративного судочинства України також зобов'язують суд сприяти примиренню в процесі розгляду адміністративних

https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10

спорів, зокрема й через процедуру медіації (стаття 112). Як і в інших кодексах, норми адміністративного судочинства передбачають можливість відкладення розгляду справи, якщо сторони домовилися провести медіацію. Результати, досягнуті за результатами медіації, можуть бути затверджені судом у вигляді мирової угоди.

Упровадження інституту медіації в різних сферах суспільних відносин в Україні є свідченням процесу інтеграції нашої правової системи з європейськими правовими системами, цінностями та пріоритетами розвитку сучасного цивілізованого світу[1]. Це стосується повною мірою розвитку адміністративної медіації, що застосовується у сфері публічно-владних відносин. Для цієї сфери важливим кроком став документ, розроблений 2022 року Європейською комісією з ефективності правосуддя (CEPEJ)[2], що став логічним продовженням раніше ухвалених Керівних принципів 2007 р.[3]

Положення рекомендацій 2022 р. стали важливим орієнтиром для країн-членів Ради Європи в упровадженні саме адміністративної медіації. У ньому рекомендується окремим країнам: запровадити чіткі правові межі для її регулювання, установити для неї чіткі стандарти, уключаючи етичні норми для медіаторів; створити центри медіації або залучати спеціалізовані установи для проведення адміністративної медіації; проводити інформаційні кампанії для громадян і публічних службовців щодо переваг адміністративної медіації. У документі наголошується, що потенціал адміністративної медіації впливає на підвищення ефективності правосуддя, зменшення навантаження на суди та поліпшення відносин між громадянами та адміністративними органами. Європейський підхід до адміністративної медіації базується на виконанні рекомендацій цього документа, у якому стверджується, що вона сприятиме досягненню більш справедливого, доступного й швидкого вирішення адміністративних спорів.

---

[1] Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Ін-т законодавства ВРУ. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. С.5.

[2] Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states. CEPEJ(2022)11. European Commission for the Efficiency of Justice. URL: https://rm.coe.int/cepej-2022-11-promoting-administrative-mediation-en-adopted/1680a95692.

[3] Керівні принципи для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами, ухвалено Європейською комісією з ефективності правосуддя 7 грудня 2007 р. URL: https://rm.coe.int/guidelines-for-a-better-implementation-of-the-existing-recommendation-/16809ede90.

Адміністративна медіація має свої особливості. Як зазначає К. Токарєва, та ряд інших дослідників, публічно-правові спори мають особливий механізм вирішення через нерівність сторін конфлікту. Публічно-правовий спір є встановленою законом процедурою розгляду уповноваженими органами претензії суб'єктів права з приводу їхніх інтересів, актів та дій публічного характеру. Ознаками таких спорів є:

відносини, що складаються з процесу здійснення публічної влади в широкому розумінні, тобто діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інститутів прямої демократії;

відносини, пов'язані із участю громадян в управлінні державними та суспільними справами; відносини щодо забезпечення та захисту публічних інтересів, у тому числі перехід приватних інтересів в суспільні[1].

Серед основних причин, що можуть бути серйозними перешкодами для упровадження медіаційних інструментів у практику діяльності публічного управління, є нерозуміння значною кількістю керівників органів публічної влади переваг та ефективності медіаційних процедур; відсутність відповідних компетентностей у значної кількості публічних службовців та інше[2]. На окрему увагу заслуговує питання щодо медіабельності вирішення публічно-правових спорів, тобто допустимості (обмеження) застосування медіації в цій сфері. Так, Верховний Суд України ще до ухвалення рамкового закону у висновку до проєкту Закону «Про медіацію» № 2425а-1 від 2013 р. висловив свої застереження щодо безпідставного поширення сфери застосування медіації на будь-які конфлікти, у тому числі «справи з приводу адміністративних правопорушень, кримінальні провадження у випадках, передбачених чинним законодавством»[3].

Справді, медіабельність є важливим складником специфіки конфлікту в публічному управлінні. Наприклад, ця процедура не може бути використаною в спорах щодо порядку проведення та оскарження результатів

---

[1] Токарєва К. С. Адміністративно-правове регулювання медіації: сучасний стан та тенденції розвитку. Дис. на здобуття наук. ступеня д.ю.н. Нац. авіац. ун-т. Київ, 2021, С. 186.

[2] Мельниченко А. А. Радченко Ю.В. Імплементація інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*, №2 (25), 2020. С. 105. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.19.

[3] Висновок на проєкт Закону України про медіацію. Зауваження та пропозиції до проєкту Закону України «Про медіацію»(реєстр. №2425а від 26 червня 2013 року). Верховний Суд України. URL: https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(print)/4F07727C901082D2C2257C700047C69C.

виборів, референдуму та інших спорах, де компроміс є неможливим[1]. Чинник політичного тиску з боку органів публічної влади чи політичних сил також може бути серйозним чинником обмеження медіабельності при розв'язанні конфліктів, особливо в ситуаціях, коли бюрократичні процедури та адміністративний ресурс органів публічного управління додають нові джерела напруги. Такі чинники ускладнюють вирішення конфлікту на основі адміністративної медіації, оскільки сторони часто намагаються захистити свою репутацію (чи свої інтереси) замість того, щоб шукати компроміс, потрібний для досягнення консенсусу між учасниками.

Зазначимо, що в нас немає потреби входити в деталі дискусії щодо медіабельності/немедіабельності публічно-правових спорів, оскільки її предмет вже розглянуто у згаданих вище дослідженнях. Ще раз наголосимо, що згадані вище Рекомендації Європейської Комісії з ефективності правосуддя (CEPEJ) 2022 р. однозначно підтримують ідею поширення медіації на публічно-правові спори[2]. Тобто Україна, як і міжнародна спільнота, має бути орієнтована на застосування альтернативних способів вирішення публічно-правових спорів. Тому вибір України на користь медіації є однозначним. Він має стати черговим кроком на шляху європеїзації судової системи. Результати дискусії в Україні з приводу медіабельності/немедіабельності публічно-правових спорів свідчать, що потрібно надавати перевагу пошуку можливостей застосування медіації, оскільки вона має значний потенціал демократизму та гуманізму у вирішенні спорів такого роду, особливо в питаннях, що стосуються адміністрування, міжвідомчих конфліктів чи захисту прав громадян.

2023 року було опубліковано науково-практичний коментар до Закону України «Про медіацію», підготовлений колективом висококваліфікованих вчених-юристів. Його можна розглядати як фундаментальне джерело, де досить детально розглянуто питання правового забезпечення медіації, у тому числі адміністративної. Фахівці з права мовби ставлять крапку в дискусії щодо медіабельності публічно-правових спорів, стверджуючи, що цей Закон можна буде застосовувати «для врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових,

[1] Токарєва К. С. Адміністративно-правове регулювання медіації: сучасний стан та тенденції розвитку. Дис. на здобуття наук. ступеня д.ю.н. Нац. авіац.ун-т. Київ, 2021, С.197. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/49754.

2 Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states. CEPEJ(2022). European Commission for the Efficiency of Justice. URL: https://rm.coe.int/cepej-2022-11-promoting-administrative-mediation-en-adopted/1680a95692.

господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та в кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим)»[1]. Однак використання медіації потребує врахування законодавчих обмежень, інтереси суспільства та специфіку таких спорів. Як ми вже знаємо, обмеження застосування медіації в публічно-правових спорах пов'язані з природою таких спорів та відповідними особливостями їх правового регулювання.

Основні обмеження виникають у зв'язку з імперативністю правових норм, що регулюють діяльність органів публічного управління. Публічні службовці не можуть обговорювати чи змінювати свої права й обов'язки щодо захисту публічного інтересу, оскільки не можуть йти на поступки чи компроміси, що суперечать цьому інтересу. Так, наприклад, поступки чи компроміс у спорах з приводу захисту прав споживачів, сплати податків, дотримання екологічних стандартів, виконання рішень суду є порушенням правових норм, що можуть створити небезпечні прецеденти. Таким чином, імперативність правових норм обмежує принципи добровільності та гнучкості в переговорах, на яких ґрунтується медіація. Ігнорування імперативності правових норм на користь медіації може створювати ситуацію правової невизначеності та ризики зловживань, наприклад з метою затягування вирішення спору або уникнення виконання своїх обов'язків.

Закон України «Про медіацію» «визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою» (стаття 51). У статті 1 цього Закону визначено, що медіація — це «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура», під час якої сторони за допомогою медіатора мають змогу врегулювати правову суперечку за допомогою перемовин»[2]. Цим Законом, серед іншого, легалізовано медіацію як позасудову процедуру врегулювання адміністративно-правових спорів. Отже, законодавець поклав край науковим дискусіям щодо правомірності застосування медіації відносно публічно-правових спорів.

У рамковому Законі про медіацію визначено терміни, що розширюють

[1] Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / За загальною редакцією д.ю.н., професора Кармази О. О., к.ю.н., доцента Федоренко Т. В., к. ю. н., доцента Ізуїти П. О. Київ: Талком, 2023. С. 6. DOI https://doi.org/10.36994/978-617-8016-88-3-2023-241.

[2] Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021, №1875-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

правову базу понятійного апарату публічного управління. Ми їх розкриємо в подальшому викладі в контексті сформульованих у цьому нормативно-правовому акті принципів медіації. Понятійний апарат та принципи визначають базові правові засади, що мають забезпечити ефективність і справедливість процедури медіації, у тому числі у сфері вирішення публічно-правових спорів. По суті вони є керівними засадами в розв'язанні конкретних юридичних справ на основі єдиного розуміння законодавства у сфері медіації та його коректного застосування з правової погляду. Універсалізм цих принципів розкрито в низці наукових праць, зокрема[1]. Тому ми стисло охарактеризуємо їх з прив'язкою до специфіки публічно-правових спорів.

Принцип добровільності (стаття 5 Закону України «Про медіацію») визначає, що участь сторін у медіації є виняткова добровільною. Добровільність реалізується в ініціюванні самої процедури медіації[2]. Жодна із сторін не може бути примушена брати участь у медіації. Ініціювання процедури відбувається лише за згодою сторін медіації[3]. Результат домовленості фіксується в договорі про проведення медіації[4]. У ньому також фіксуються правила проведення медіації[5].

---

[1] Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / За загальною редакцією д.ю.н., професора Кармази О. О., к.ю.н., доцента Федоренко Т. В., к. ю. н., доцента Ізуїти П. О. К.: Талком, 2023. С. 77-112. DOI: https://doi.org/10.36994/978-617-8016-88-3-2023-241.

2 Медіація — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів (Закон України «Про медіацію»).

[3] Сторони медіації — фізичні, юридичні особи або групи осіб, які звернулися до медіатора (медіаторів) чи суб'єкта, що забезпечує проведення медіації, з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними шляхом проведення медіації та уклали договір про проведення медіації (Закон України «Про медіацію»).

[4] Договір про проведення медіації — угода про надання послуг з проведення медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору), укладена сторонами можливого або наявного конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) у погодженій ними усній чи письмовій формі, що відповідає вимогам закону (Закон України «Про медіацію»).

[5] Правила проведення медіації — порядок та методика проведення медіації, права та обов'язки учасників медіації, визначені договором про проведення медіації або затверджені суб'єктом, що забезпечує проведення медіації, відповідно до вимог цього Закону про медіацію (Закон України «Про медіацію»).

Кожна сторона має право відмовитися від участі або припинити її у будь-який момент, не очікуючи негативних наслідків. Рішення, прийняті під час медіації, ухвалюються за спільною згодою сторін, без тиску чи примусу. Принцип добровільності медіації в публічно-правових спорах вимагає враховувати специфіку відносин між громадянами або юридичними особами та органами публічного управління чи іншими суб'єктами публічного права. За світовою практикою у публічно-правових спорах медіація, найчастіше використовується для уникнення тривалих судових процесів і пошуку компромісу, що задовольняє обидві сторони. У компромісі принцип добровільності є ключовим, оскільки він забезпечує довіру до процесу та готовність сторін до конструктивного діалогу.

Тиск чи примус з боку органів публічної влади як учасника медіації[1] є неприпустимим. Натомість орган публічної влади, зі свого боку, зобов'язаний забезпечити рівність умов для обох сторін, що логічно виключає тиск чи примус як методів впливу на іншу сторону медіації. Публічно-владна сторона не може примусово залучати до медіації приватну сторону, навіть якщо вважає такий підхід доцільним. У цій ситуації суд зобов'язаний роз'яснювати переваги медіації та наводити аргументи — зменшення тривалості вирішення спору, збереження ресурсів тощо. Добровільна участь органу публічної влади в медіації потребує чіткого узгодження дій з нормативними актами, що регламентують межі компетенції, повноваження представників публічної влади та перспективи виконання домовленостей, які можуть бути досягнуті за результатами медіації, з правового погляду. Ці результати мають бути оформлені у вигляді угоди[2].

П*ринцип конфіденційності* (стаття 6 Закону України «Про медіацію») вимагає, щоб уся інформація, що стає відомою учасникам медіації, має бути конфіденційною. Медіатор і сторони не мають права розголошувати отримані відомості без згоди всіх сторін, за винятком випадків, передбачених законом (наприклад, у разі загрози життю). Принцип конфіденційності медіації в публічно-правових спорах має особливе значення та певні специфічні аспекти, зумовлені публічним характером інтересів, що зачіпаються в таких справах. Вони вимагають забезпечення балансу

[1] Учасники медіації — медіатор (медіатори), сторони медіації, їхні представники, законні представники, захисники, перекладач, експерт та інші особи, визначені за домовленістю сторін медіації (Закон України «Про медіацію»).

[2] Угода за результатами медіації — угода, що фіксує результат домовленості сторін медіації у погодженій між ними усній чи письмовій формі з урахуванням вимог закону (Закон України «Про медіацію»).

між дотриманням конфіденційності та забезпеченням прозорості й підзвітності органів публічної влади.

У публічно-правових спорах орган публічної влади як сторона конфлікту діє в інтересах суспільства. Ця позиція може обмежувати повну конфіденційність. Це, зокрема, може стосуватись інформації, що становить громадський інтерес, наприклад, рішення щодо бюджетних коштів, земельних питань, екології, корупції, службових зловживань тощо. Такого роду інформація має бути публічно розкрита, але в межах, установлених законом. Ці межі обговорюються учасниками адміністративної медіації. Конфіденційність інформації стосується також процедурних аспектів медіації. Представники органів публічного управління влади мають бути переконаними, що їхні дії під час медіації відповідають законам про доступ до публічної інформації та антикорупційне законодавство. Вони розкривають тільки ту частину інформації, отриману під час медіації, зокрема деталі обговорень, зміст переговорів, щодо якої досягнуто згоду сторін. Принцип конфіденційності стосується також закритості інформації у відносинах учасників медіації із судом. Якщо медіація не завершилася угодою, конфіденційність зобов'язує сторони та медіатора не передавати до суду інформацію, обговорену під час процедури. Суд також не може використовувати дані з медіації як докази в справі.

Таким чином, принцип конфіденційності діє в публічно-правових спорах з урахуванням їх специфіки, що, з одного боку, вимагає певної прозорості, з іншого – захищає сторони від необґрунтованого розголошення інформації, забезпечуючи довіру до процесу.

Принцип нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора[1] (стаття 7 Закону України «Про медіацію») має гарантувати, що медіатор чи суб'єкт, що забезпечує проведення медіації[2], не має особистих інтересів у результатах спору, готовий діяти об'єктивно й неупереджено. Така гарантія має місце в ситуації, коли медіатор не має зв'язків з будь-якою зі сторін спору, не зв'язаний з ними професійно, через особисті чи фінансові інтереси. Це означає, що в публічно-правових спорах медіатор не може бути прямо чи опосередковано афілійований з органами

[1] Медіатор — спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію (Закон України «Про медіацію»).

[2] Суб'єкт, що забезпечує проведення медіації — юридична особа будь-якої організаційно-правової форми, що забезпечує надання послуги з медіації та веде реєстр медіаторів (Закон України «Про медіацію»).

влади, що беруть участь у спорі. Саме тому на етапі вибору медіатора він зобов'язаний розкрити будь-які обставини, що можуть поставити під сумнів його незалежність та неупередженість. У разі виникнення таких обставин сторона конфлікту можуть вимагати заміни медіатора.

Неупередженість зобов'язує медіатора ставитися до обох сторін спору однаково та забезпечувати рівність їхніх прав. Це особливо важливо в публічно-правових спорах, у яких одна із сторін (орган публічної влади) може мати більшу владу чи ресурси ніж інша сторона. Медіатор повинен створити такі умови, за яких обидві сторони матимуть рівні можливості для висловлення своїх позицій. Зокрема, медіатор не дає оцінок поведінці чи позиціям сторін. Він не схиляє сторони до ухвалення певного рішення, а допомагає їм самостійно дійти згоди. При цьому він має надавати особливої уваги тому, щоб сторона з меншими ресурсами відчувала себе рівною стороною в ході переговорів.

У медіації, особливо з участю органів публічного управління, надзвичайно важливо дотримуватися міжнародних стандартів неупередженості та незалежності, що закріплені в Кодексі поведінки медіаторів ЄС[1]. Дотримання принципу нейтральності, неупередженості та незалежності є однією із головних вимог до медіатора в публічно-правових спорах. Поряд з іншими принципами, він є складником інструментарію вирішення публічно-правових спорів на основі медіації. Дотримання цього принципу сторонами конфлікту сприяє підтримці довіри до процедури медіації як з боку громадян, так і з боку публічно-владних інституцій.

Принцип самовизначення та рівності прав сторін медіації (стаття 8 Закону України «Про медіацію») в публічно-правових спорах допомагає забезпечити баланс між сторонами з нерівними повноваженнями. Самовизначення передбачає самостійність сторін конфлікту у визначенні питань, що ними будуть обговорюватись, у пошуку варіантів урегулювання конфлікту, у визначенні змісту угоди та домовленостей за результатами медіації, у строках та способах її виконання, у вирішення будь-яких інших питань проведення медіації. У публічно-правових спорах самовизначення є особливо важливим для громадян, на яких може здійснюватися неправомірний тиск з боку органів публічної влади. Медіатор сприяє

[1] Європейський кодекс поведінки провайдерів медіації. Прийнято на 31st пленарному засіданні CEPEJ, Страсбург, 3-4 грудня 2018 року. Інструментарій для розвитку медіації. Забезпечення виконання Керівних принципів CEPEJ щодо медіації. Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (CEPEJ). URL: https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/evropejskij-kodeks-povedinki-provajderiv-mediaczïï-cepej201824.pdf

тому, щоб жодна із сторін не почувалася змушеною погоджуватися на небажані для них умови.

Рівність прав сторін означає, що кожна сторона має однакові можливості висловлювати свої позиції, пропонувати рішення й брати участь у процесі на рівних умовах. У публічно-правових спорах одна із сторін, орган публічної влади, може мати значний ресурс адміністративного впливу на іншу сторону. Завдання медіатора полягає в тому, щоб створити умови, за яких обидві сторони відчували себе рівноправними учасниками процесу. Рівність прав сторін означає також рівний доступ до інформації. Процедура медіації може потребувати додаткових даних, до яких немає відкритого доступу, наприклад, тих чи інших внутрішніх документів органу публічного управління. Медіатор сприяє забезпеченню рівного доступу сторін до потрібної інформації, щоб фізична чи юридична особа в процесі медіації могли ухвалювати обґрунтовані рішення.

Рівність прав сторін передбачає також однакові процесуальні можливості. Учасники мають право надавати свої докази, пропонувати варіанти рішень і брати участь у кожному етапі медіації. У публічно-правових спорах цей принцип реалізується через механізми захисту прав слабшої сторони. Медіатор повинен ураховувати, що одна із сторін (фізична чи юридична особа) може мати менший досвід у переговорах чи менші знання законодавства. Він забезпечує підтримку, щоб ця сторона мала можливість повноцінної участі в процесі медіації. Слабшій стороні надається можливість подати свої аргументи, орган же влади має пояснювати підстави свого рішення завжди з позицій норм закону. Медіатор забезпечує, щоб жодна із сторін не мала домінантних позицій в обговоренні питань.

Таким чином, дотримання принципу самовизначення та рівності прав сторін робить медіацію у вирішенні публічно-правових спорів менш напруженим між сторонами публічно-правового спору, сприяючи досягненню справедливого результату.

У колективній статті[1] автори розглядають залежність моделі медіації від статусу того, хто виконує роль медіатора. Розгляд цього питання не входить до наших завдань. Проте зазначимо, що в будь-якій моделі медіатори мають суворо дотримуватися вимог описаних вище принципів, реалізуючи такі основні завдання:

[1] Василенко Н. В. Халецький А. В., Шевчук О. О. Моделі медіації: практика та механізм публічного управління. *Наукові перспективи.* 2024. №3 (45). С. 140-150. DOI https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-

Роз'яснення переваг альтернативного вирішення спорів, ролі співпраці та діалогу в процесі медіації, налагодження конструктивного діалогу між сторонами, забезпечення нейтрального і справедливого середовища для обговорення проблеми.

Аналіз і пояснення юридичних аспектів конфлікту, законодавчі межі та можливі правові наслідки без нав'язування юридичної позиції.

Допомога у формулюванні інтересів сторін конфлікту, що часто виходять за межі юридичних аргументів, як, наприклад, прагнення до справедливості, збереження репутації, уникнення тривалого судового процесу.

Сприяння пошуку компромісних рішень, ґенерація варіантів рішень, аналіз можливих компромісів для взаємоприйнятного спільного рішення, що відповідало б як інтересам сторін, так і нормативно-правовим вимогам.

Вчасне реагування на динаміку конфлікту ситуації, забезпечення конструктивного тону дискусії, попередження можливої ескалації конфлікту, зокрема через публічний розголос, бюрократичні затримки чи агресивні дії сторін.

Урахування соціального контексту позицій сторін конфлікту, залучення до процесу обговорень громадськості (у разі потреби) або інших зацікавлених сторін.

Чітка фіксація досягнутих домовленостей про те, що сторони домовилися виконувати, ретельне їх документування з позицій права для дальшого їх виконання у формі медіаційної угоди[1].

В Україні з 2014 року, як уже зазначалося вище, діє Національна асоціація медіаторів України[2] (НАМУ) як добровільне, професійне, незалежне, самоврядне громадське об'єднання у сфері медіації та вирішення конфліктів. Вона має сприяти становленню та поширенню медіації як ефективного підходу до вирішення конфліктів у різних сферах життя та надання якісної медіаційної послуги; об'єднувати фахівців у сфері медіації; розвивати професію медіатора на рівні світових стандартів; захи-

[1] Медіаційна угода — письмова угода учасників правовідносин про спосіб врегулювання всіх або певних конфліктів (спорів), які виникли або можуть виникнути між ними, шляхом проведення медіації. Медіаційна угода може укладатися у формі медіаційного застереження в договорі або у формі окремої угоди (Закон України «Про медіацію»).

[2] Об'єднання медіаторів — добровільне об'єднання, утворене відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» для здійснення та захисту прав і свобод членів такого об'єднання та/або розвитку медіації, та/або сприяння впровадженню культури мирного вирішення конфліктів (спорів), та/або здійснення професійного самоврядування медіаторів, та/або для забезпечення надання послуги з медіації (Закон України «Про медіацію»).

щати спільні інтереси її членів та представляти їхні інтереси в Україні та за кордоном; а також розвивати культуру діалогу. НАМУ працює над впровадженням професійної акредитації медіаторів, акредитацією центрів, що надають послуги з медіації, та програм з підготовки медіаторів, а також наданням послуг інформаційно-ресурсної підтримки[1].

Медіаційні компетентності затребувані в багатьох професіях — у юриспруденції, публічному управлінні, соціальній роботі, менеджменті, педагогіці тощо. Очевидно, що при підготовці фахівців з вищою освітою потрібно враховувати потребу у формуванні таких компетентностей у тих, хто планує працювати у сфері вирішення публічно-правових спорів. І це потребує введення до навчального процесу дисципліни, що сприятиме набуттю медіаційних компетентностей.

5.3. Державна політика медіації

У сучасному гуманістичному світі провідним чинником визначаються права людини, захищати які мусить кожна держава, де вільно (без обмежень) функціонує громадянське суспільство. В Україні також, хоча й доволі повільно, принцип захисту прав людини, її недоторканності набуває пріоритетного значення, що задекларовано в Конституції (Основному Законі) країни. Відповідно до нього, держава створює всі умови для реалізації, охорони та захисту прав своїх громадян, і саме таким чином трактується сутність верховенства права, реальне виявлення якого й характеризує гуманістичну цивілізацію.

В Україні так само набуває поширення й медіація як метод розв'язання конфліктів і спорів, що позитивно зарекомендував себе і пройшов випробування часом у всьому цивілізованому світі. У цьому контексті зазначимо, що 2 червня 2016 року до Конституції України було внесено норму, яка встановлює, що законом може бути визначено обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору, одним із яких є медіація. Водночас зауважимо – реальне, а не суто декларованe, що властиво й конституціям держав з авторитарним режимом (як попередня радянська чи сучасні північнокорейська або російська), де така декларація не відповідає дійсності, хоча й імперативно захищається.

Водночас, в Україні зробити реальним пріоритет права над державними чи груповими інтересами за роки незалежності жодна влада повною мірою так і не спромоглася, що виявляється в неефективності державної

[1] Офіційний сайт Національної асоціації медіаторів України. URL: https://civilmplus.org/uk/actors/natsionalna-asotsiatsiya-mediatoriv-ukrayini/

влади, високому рівні корупції, незабезпеченні доступності правосуддя, неупередженого та справедливого суду, і це призводить до порушень основних прав людини, а ті, своєю чергою, — до звернень постраждалих до міжнародних судових інстанцій, у результаті чого страждає авторитет як української судової влади зокрема, так і державної влади загалом, оскільки Європа уважно стежить за цим, вирішуючи, чи варто приймати Україну до Європейського Союзу.

Починаючи з 2014 року, Україна зазнала вторгнення російського війська на її суверенну територію, у той же час продовжувала проводити децентралізацію органів влади. Потрібно було розв'язувати питання, що підривали державний устрій нашої країни, зростала напруга серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), водночас до швидкого вирішення цих та інших нагальних питань наші органи влади, як центральної, так і місцевої, по суті не були готові. З лютого 2022 року, коли вже російське військо було під Києвом, що загострило сприйняття в громадян України почуття несправедливості, усвідомлення вирішення будь-яких протиріч у поглядах мирним шляхом, у тому числі й шляхом переговорів, звертаючись до вирішення питань особистого характеру (так і будучи представниками юридичних осіб) до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розпочався багатомільйонний потік внутрішньо і зовнішньо переміщених осіб, які потребували захисту як усередині країни, так і в країні свого перебування.

Через вищеозначені причини в нашій країні активно запозичується досвід світового державотворення, зокрема у сфері права, де було звернуто увагу й на медіацію як альтернативну форму судочинства. Цей правовий феномен викликав жваву дискусію в середовищі вчених — юристів, державників, соціологів, психологів, що продовжується до сьогодні, хоча законодавчо медіацію вже декларовано, а в судовій практиці — частково впроваджено. Тому твердження науковців про значущість питання залучення медіації до вирішення правових спорів саме в період реформування державних інституцій, зокрема й судової системи, є слушним. Актуальності ж воно набуває в межах гуманістичного виміру, оскільки медіацію не лише спрямовано на вирішення конфлікту, але вона й робить це з найменшими витратами з боку сторін[1].

На нашу думку, щодо всеохопного впровадження альтернативних засобів урегулювання спорів тепер в Україні відповісти однозначно склад-

[1] Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні : гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 1 (80). Херсон. 2022. С. 110-119.

но. Проте, за умов правового режиму воєнного стану альтернативного методу відшукати важко. Саме тому, слід вивчати та впроваджувати всі чинники в практику роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проводити їхнє навчання та здійснювати правове закріплення в законодавстві методів медіації.

По-перше, медіація дозволяє вирішувати конфліктні ситуації — даючи сторонам можливість проговорювати проблему, для пошуку взаємовигідного вирішення, під посередництвом медіатора, який є нейтральною особою по відношенню до сторін, який сприяє побудові довіри між мешканцями та представниками місцевої влади, що є важливим в житті будь-якої громади.

По-друге, ширше використанні можливостей медіації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування стає додатковим індикатором відкритості, що прогнозовано може стимулювати громадськість до активної участі в справах місцевої громади. Саме тому органам публічного управління варто проводити заходи інформування громадян про переваги застосування медіації у вирішенні їх спірних питань з центральною та місцевою владою.

По-третє, з ініціативи органів публічного управління через укладання меморандумів про сприяння та взаємодію потребує залучення громадських об'єднань медіаторів для доступного та результативного надання медіаційних послуг, зокрема для вирішення конфліктних ситуацій між публічною владою та громадянами або сприяння створенню медіаторських організацій, що спеціалізуються на вирішенні конфліктних ситуацій пов'язаних з діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування[1].

Саме тому імплементація в Україні інституту медіації до загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування допоможе громадянам мати вибір щодо несудового шляху вирішення їхніх спорів.

Останнім часом (упродовж 2020-2024 років) до висвітлення проблем медіації зверталися Андреєва О. В.[2], Басова І.[3], Венедіктов В., Бойко В., Крав-

---

[1] Venediktov V., Boiko V., Kravchenko I., Tyshchenko O., Akimova L., Akimov O. European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. AD ALTA: *journal of interdisciplinary research.* 2021. Vol. 11, Issue 2. Special Issue XXI. P. 25-29.

[2] Андреєва О. В. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та в післявоєнний період. Право України. 2023. №10. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_9.

[3] Басова Ірина. Медіація в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки.* 2024. Випуск 2 (70). С. 5-9. URL:

ченко І., Тищенко О., Акімова Л., Акімов О.[1], Гаврилюк Р. Ю., Пацурківський П. С.[2], Гринь Д. В.[3], Долинська М. С.[4], Жомарткизи М.[5], Іваниця А. В.[6], Кармаза О.[7], Коваленко І. В., Поєдинок В. В.[8], Кірдан О. П.[9], Кологойда О. В., Сливінська А. В.[10], Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М.[11], Лопушинський І. П., Кухарчук П. М.[12], Лукашевич І. М. , Луніна О. С., Поплавський

file:///C:/Users/User/Downloads/3346-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4136-1-10-20240730.pdf.

[1] Venediktov V., Boiko V., Kravchenko I., Tyshchenko O., Akimova L., Akimov O. European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. AD ALTA: *journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11, Issue 2. Special Issue XXI. P. 25.

[2] Гаврилюк Р. Ю. Правосуддя та медіація як конкурентні взаємодоповнюючі системи вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві / Р. О. Гаврилюк, П. С. Пацурківський. *Право України*. 2022. №2. С. 143-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_2_13.

[3] Гринь Д. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів : досвід зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. Вип. 72 (2). С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72(2)__4.

[4] Долинська М. С. Медіація як одна із функцій українського нотаріального процесу. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2022. №2. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2022_2_15.

[5] Жомарткизи М. Медіація у вирішенні міжнародних економічних конфліктів. Ефективні підходи та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №6. С. 194-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_6_36.

[6] Іваниця А. В. Медіація як спосіб врегулювання правових спорів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. №2. С. 511-517. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2022_2_78

[7] Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №5. С. 13-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2020_5_3.

[8] Коваленко І. В. Медіація в корпоративних спорах / І. В. Коваленко, В. В. Поєдинок. *Право України.* 2021. №6. С. 117-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2021_6_10.

[9] Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* 2023. №3. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17.

[10] Кологойда О. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення корпоративних спорів / О. В. Кологойда, А. В. Сливінська. *Право і суспільство*. 2022. №3. С. 83-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2022_3_15.

[11] Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 1 (80). Херсон. 2022. С. 110-119.

[12] Лопушинський І. П., Кухарчук П. М. Державна політика медіації : загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Успіхи і досягнення у науці. 2024. випуск 1 (1). С. 158-171. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9759.

В. Ю.[1], Мазаракі Н. А.[2], Мазур О.[3], Майстренко К. М.[4], Минюк О. Ю., Сокол В. О.[5], Старченко А. Ю.[6], Тищенко Ю. В., Погарченко Т. В.[7], Толстих А. Б.[8], Чаплак Я. В., Чуйко Г. В.[9], Шмаленко Ю.[10], Штирьов О. М.[11], Яремко О. М., Гірняк Г. С.[12] та ін.

---

[1] Лукашевич І. М. Правове забезпечення медіації в Україні : недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №2. С. 49-54. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/302958/294966.

[2] Луніна О. С., Поплавський В. Ю. Медіація як спосіб досудового врегулювання публічно-правових спорів у сфері державної реєстрації. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*. 2022. №2 (5). С. 55-61. URL: https://law.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/7.pdf.

[3] Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.

[4] Мазур Олександр. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. №4. С. 104-111. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/1042-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1617-1-10-20240330.pdf.

[5] Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 5. С. 120-124.

[6] Минюк О. Ю. Медіація як прогресивний спосіб вирішення господарських спорів / О. Ю. Минюк, В. О. Сокол. *Наука і правоохоронна діяльність*. 2020. №1. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2020_1_4.

[7] Медіація як альтернативний спосіб врегулювання трудових спорів / А. Ю. Старченко. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки*. 2022. № 7. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2022_7_8.

[8] Тищенко Ю. В. Медіація як засіб саморегулювання в господарсько-торговельній діяльності в умовах євроінтеграції / Ю. В. Тищенко, Т. В. Погарченко. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Юридичні науки*. 2023. №12. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2023_12_9.

[9] Толстих А. Б. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 71. С. 177-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_71_31.

[10] Чаплак Я. В. Основні принципи допомагаючих професій: медіація та гуманістична психотерапія / Я. В. Чаплак, Г. В. Чуйко. *Grail of Science*. 2023. №31. С. 427-431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_70.

[11] Шмаленко Юлія. Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи. Соціологічні студії, грудень 2023 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/376970423_Institucionalizacia_mediacii_v_Ukraini_klucovi_etapi_sucasnij_stan_ta_perspektivi.

[12] Штирьов О. М. Медіація як правовий інструмент захисту прав інтелектуальної власності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №22. С. 98-102.

Проте, як нам видається, нині є недостатньо наукових напрацювань, що стосуються розкриття соціальної послуги медіації крізь призму загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування наприклад[1,2]. Саме тому нашою метою й стало дослідження особливостей правових засад медіації в Україні та впровадження в загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Як відомо, головним актом у цій сфері є Закон України «Про медіацію», що визначає сутність цієї процедури, права та обов'язки медіатора, зміст угоди за результатами медіації (яка не має містити положень, що порушують інтереси інших осіб, держави або суспільства) та інші особливості медіації[3].

Медіація існує в Україні понад 30 років. З цієї нагоди 28 березня 2024 року в Комітеті Верховної Ради України з питань правової політики відбулися слухання на тему «Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах»[4].

У своїй доповіді на слуханнях **Луїза Романадзе** — президент «Української академії медіації», керівник Проєкту ЄС «CONSENT», членкиня Ради Комітету Національної асоціації адвокатів України з питань альтернативного врегулювання спорів, зокрема зазначала, що медіація — *«це такий 30-річний шлях еволюції, який ми пройшли, і спочатку це все розпочиналося за ініціативи міжнародних організацій, які були першим імпульсом для того, щоб медіація з'явилася в Україні, для того, щоб вона почала свій рух тут. Другим етапом в цьому 30-річному періоді, мабуть, варто визначити саме розвиток спільноти медіаторів, медіатори як серце та двигун розвитку, коли вже медіатори намагалися достукатися в кожні двері, намагалися якось змінити щось в контексті правового врегулювання і були найосновнішою потужною рушійною*

[1] Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Херсон.* 2022. №1 (80). С. 110-119.

[2] Лопушинський І. П., Кухарчук П. М. Державна політика медіації: загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. випуск 1 (1). С. 158-171. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9759.

[3] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[4] https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34555.pdf.

силою. І прекрасно насправді відчувати і розуміти, що зараз ми вже на третьому етапі, коли вже держава є активним актором в цьому процесі»[1].

Отже, як видно, за останні роки ситуація з упровадженням в Україні медіації значною мірою поліпшилася, оскільки державою було усвідомлено потребу розвитку цього напрямку в контексті реалізації взятих на себе перед Європейським Союзом зобов'язань щодо забезпечення доступу до правосуддя, підвищення інвестиційної привабливості України, сприяння зняттю соціальної напруги в суспільстві.

Певною мірою, поліпшенню ситуації допомогла й досить висока законодавча активність. Починаючи з 2010 року, у Верховній Раді України було зареєстровано понад 10 законопроєктів щодо медіації, однак жоден впродовж десяти років так і не було ухвалено. Лише19 травня 2020 року проєкт Закону про медіацію за № 3504, розроблений Міністерством юстиції України в співпраці з спільнотою медіаторів, було зареєстровано в парламенті та 15 липня 2020 року ухвалено в першому читанні, а 16 листопада 2021 року – у цілому.

Як зазначається в Законі, *«медіація — це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів, а медіатор — спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію»*[2].

У Законі[3] задекларовано кілька положень медіації, що мають гуманістичну природу й визначають особливості, які спрямовано на полегшення вирішення проблем громадянина, пов'язаних із порушенням його прав й інтересів: сама сутність медіації, що передбачає запобігання та врегулювання спору, від негативних результатів якого залежить, можливо, доля окремої людини; добровільний характер залучення цієї процедури (часте повторення в тексті Закону ознаки «добровільна»); інші ознаки, що свідчать про повагу законодавців до гідності людини (конфіденційність, урегулювання, перемовини, погодженість і, зрештою, захисту прав і свобод; декларування впровадження «культури мирного вирішення»

[1] Там само.

[2] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[3] Там само.

спорів; рівність сторін медіації, що мають можливість контролювати всю процедуру й ухвалювати остаточне рішення; утвердження демократичних форм управління через використання угод і перемовин, створення фахових самоврядних асоціацій[1].

Ці гуманістичні основи виявлено вже в принципах медіації, визначених у статті 4 Закону[2]: добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Означені принципи в контексті медіації більш докладно аналізуються в наступних статтях Закону[3], де «добровільність» реалізується через непримушення та особисте волевиявлення щодо вибору медіації як засобу вирішення правового спору, можливість відмови від неї в будь-який момент (стаття 5), «конфіденційність» — через вимогу нерозголошення конфіденційної інформації про будь-яку сторону процесу, якщо немає іншої домовленості про це, установлення відповідальності за розголошення, причому конфіденційною вважається вся інформація, що стала відомою під час підготовки і проведення медіації (стаття 6), «нейтральність, незалежність і неупередженість медіатора» — через дотримання нейтрального ставлення до сторін, незалежності від них та органів публічної влади, окремих фізичних і юридичних осіб, несуміщення медіатором функцій посередника й сторони у справі, неупередженість медіатора в досягненні порозуміння (стаття 7), «самовизначення і рівність прав сторін медіації» — через демократичне обирання медіатора, самостійне визначення сторонами обговорюваних питань, варіантів урегулювання спору, змісту угоди за результатами медіації (стаття 8)[4].

Як закріплено в Державному стандарті соціальної послуги медіації[5], соціальна послуга медіації — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони, з яких хоча б одна належить до вразливих груп населення та/або перебуває у складних життєвих обставинах, за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти

---

[1] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[2] Там само.

[3] Там само.

[4] Там само.

[5] Державний стандарт соціальної послуги медіації: затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03 червня 2024 року №269-Н, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 липня 2024 р. за №1160/42505. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text.

виникненню або врегулювати наявний чи ймовірний конфлікт/спір шляхом переговорів, що проводиться відповідно до Державного стандарту та складається з підготовки до проведення медіації та проведення медіації[1].

Водночас, попри ефективність та актуальність медіації в будь-якій демократичній державі, у сфері публічного управління вона викликає чималу полеміку, оскільки цей процес передбачає спір між публічновладною стороною та громадянином (групою громадян).

Проте світова практика свідчить про зворотне, оскільки, по-перше, відповідно до статті 19 Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, по-друге, має бути реалізовано принцип гласності, за яким діяльність владних суб'єктів та їх проблеми мають бути відкритими для громадян; по-третє, громадяни мають право на конфіденційність і рівність із владною стороною в межах як судового, так і позасудового розгляду конфлікту між ними [цитується за[2]].

Як зазначається в статті 8 Закону України «Про державну службу», державні службовці мають «дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; з повагою ставитися до державних символів України; обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення); виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та в межах повноважень, передбачених Конституцією України та законами України; дотримуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії коруп-

[1] Державний стандарт соціальної послуги медіації: затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03 червня 2024 року №269-Н, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 липня 2024 р. за №1160/42505 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text.

[2] Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Херсон.* 2022. №1 (80). С. 110-119.

ції; запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби»[1].

У Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» закріплено, що основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є: «додержання прав та свобод людини і громадянина; збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню; постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі; шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування; недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави»[2].

Відповідно до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158, *«державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб»*[3].

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і потреби дотримання норм ввічливого спілкування.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, у тому числі в позаробочий час, повинні утримуватися від поширення інформації, зокрема розміщення коментарів на вебсайтах і в соціальних

---

[1] Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.

[2] Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року №2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.

[3] Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text.

мережах, що можуть завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування»[1].

Крім того, «державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані в своїй поведінці не допускати: використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації; принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи; поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їхніх сімей та інших близьких осіб; впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та ухвалення рішень під час виконання своїх посадових обов'язків; прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками; дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування»[2].

Відповідно до Закону України від 16 листопада 2022 року №2759-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» було доповнено «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» пунктом 3 (після абзацу сьомого абзацами восьмим, дев'ятим) такого змісту: *«Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), уживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав. Керівники державних органів, органів місцевого самоврядування чи їх структурних підрозділів мають сприяти створенню комфортної психологічної атмосфери в трудовому колективі та не допускати випадків мобінгу (цькування)»*[3].

---

[1] Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text.

[2] Там само.

[3] Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 року №2759-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#n8.

Зазначимо, що процедура медіації порушує систему субординаційних відносин, що полягає в підкоренні, в адміністративно-командному стилі публічного управління. У разі медіації публічна адміністрація перетворюється з керівної структури на клієнтську, стає рівною з приватними особами, членами громади; медіатор не дозволяє інтересам адміністративних органів стати над інтересами окремих осіб; залучення медіації, своєю чергою, зменшить кількість апеляцій до вищих судових органів і збільшить упевненість приватних осіб у своїй значущості в державному житті, а також у реальності верховенства права в їхній країні. Це, зрештою, зумовить зменшення кількості адміністративних правових спорів і реалізує принцип належної турботи в діяльності публічної адміністрації (цитується за[1]).

Отже, аналізуючи на законодавчому рівні впровадження механізмів медіації у виконання обов'язків державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, зазначаємо, що імперативної дії застосування методів медіації в них не прописано.

Ураховуючи особливості роботи в період дії воєнного стану, завантаженість, неоднорідний рівень професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, складно стверджувати про успішне впровадження принципів медіації в професійну діяльність.

Однак, Законом України «Про державну службу» в пункті 6 статті 9 зазначено, що *«державний службовець у разі виникнення в нього сумніву щодо законності виданого керівником наказу (розпорядження), доручення повинен вимагати його письмового підтвердження, після отримання якого зобов'язаний виконати такий наказ (розпорядження), доручення. Одночасно з виконанням такого наказу (розпорядження), доручення державний службовець зобов'язаний у письмовій формі повідомити про нього керівника вищого рівня або орган вищого рівня. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності за виконання зазначеного наказу (розпорядження), доручення, якщо його буде визнано незаконним у встановленому законом порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу (розпорядження), доручення»*[2]. Таким чином

[1] Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Херсон.* 2022. №1 (80). С. 110-119.

[2] Мазур Олександр. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління.* 2023. Том 11. № 4. С. 104-111. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/1042-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1617-1-10-20240330.pdf.

унормовано право працівника щодо механізму відмови від виконання наказів (розпоряджень), доручень, у законності яких у державного службовця виник сумнів.

Національне агентство України з питань державної служби своїм наказом від 31 березня 2023 року № 51-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах»[1] затвердило рекомендації, відповідно до яких потрібно дотримуватися принципів: недискримінації — рівне ставлення до осіб незалежно від статі, ґендерної ідентичності, інвалідності, раси, кольору шкіри, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану або за іншою ознакою; різноманітності — залучення та включення різних осіб і груп осіб в діяльність, державного органу для забезпечення різних поглядів та досвіду в процесі ухвалення рішень; толерантності — повага до свободи іншої особи, її поглядів, думок, поведінки, розуміння та прийняття людської різноманітності, форм самовираження особи і способів вияву її індивідуальності; інклюзивності — розширення можливостей осіб чи груп осіб щодо забезпечення їхнього рівного доступу до ресурсів та інтеграції до робочих процесів; справедливості — забезпечення однакового ставлення до державних службовців за результатами їх діяльності, розподіл ресурсів між державними службовцями з урахуванням їхніх індивідуальних потреб; згуртованості — взаємодія державних службовців у ході досягнення цілей та завдань державного органу на умовах доброзичливості, взаємопідтримки та взаєморозуміння»[2].

Національне агентство України з питань державної служби з метою підвищення рівня знань публічних службовців постійно переймається й проблемою погодження програм для підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, у тому числі й з проблем медіації або дотичних до неї тем.

Так, наприклад, наказом НАДС від 14 лютого 2022 року №11-22 було погоджено загальну короткострокову програму «Медіація та діалог на пу-

---

[1] Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року №51-23. URL: http://surl.li/jdzuh.

[2] Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року №51-23. URL: http://surl.li/jdzuh.

блічній службі», мета якої: формування в учасників професійного навчання розуміння ролі й місця медіації та діалогу як методів попередження та вирішення конфліктів у професійній діяльності; опанування ключовими техніками та інструментами, що роблять медіацію ефективною та забезпечують налагодження командної взаємодії в межах органу публічної влади[1].

Наказом від 13 березня 2024 року №46-24 НАДС погодило загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації «Медіація для публічного управління та адміністрування: основи медіації на державній службі та органах місцевого самоврядування, розроблену ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля» Мета програми: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями під час виконання ними посадових обов'язків з використанням медіації, як інструменту врегулювання спорів[2].

Наказом НАДС від 14 травня 2024 року №137/12 було затверджено й загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації і для Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Комунікативний етикет публічного управлінця» 16 годин (0,53 кредиту ЄКТС), «Комунікація та взаємодія в публічному управлінні» 18 годин (0,6 кредиту ЄКТС), «Діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів» 18 годин (0,6 кредиту ЄКТС)[3].

Як відомо, пошук упровадження методів медіації та гнучких систем вирішення конфліктів у нашій країні завжди передував судовому рішенню. Певною мірою, як нам видається, є зародком медіації вирішення колективних трудових спорів за участі професійних спілок.

Упровадженню медіації в Україні сприяють дослідження міжнародних наукових груп, що аналізують уже набуту практику, а також надають про-

[1] Медіація та діалог на публічній службі: загальна короткострокова програма, погоджена наказом НАДС від 14 лютого 2022 р. №11-22 для Запорізького регіонального центру підвищення кваліфікації. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-ta-dialoh-na-publichnii-sluzhbi-b3c677aa-170f-4d9f-8aba-aa33d43dd769.

[2] Медіація для публічного управління та адміністрування: основи медіації на державній службі та органах місцевого самоврядування: загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації, погоджена ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля» з НАДС (Наказ НАДС від 13 березня 2024 р. №46-24). URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-dlia-publichnoho-upravlinnia-ta-administruvannia-osnovy-mediatsii-na-derzhavnii-sluzhbi-ta-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia.

[3] https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-21.

позиції для більш ефективного впровадження вже застосовуваних у світі технологій. Зарубіжні дослідники конфліктів в організаціях підрахували, «що пересічний управлінець витрачає близько 25% часу на вирішення робочих конфліктів. Ці часові витрати також охоплюють адміністрування формалізованих процедур урегулювання спорів, витрати на юридичні послуги та судові збори, а також втрачену вигоду, втрачених клієнтів, грошові і виробничі втрати від зміни кадрів, репутаційні втрати тощо»[1].

2018 року науковці університету Сорбонни здійснили дослідження впливу управління конфліктами на ефективність роботи державних органів. Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі, ніж власне працівники.

2018 року науковці університету Сорбонни здійснили дослідження впливу управління конфліктами на ефективність роботи державних органів. Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі, ніж власне працівники.

Так, «34,9% керівників департаментів зазначали, що конфлікти на робочому місці відбуваються щомісяця, 26,5% — щотижня, 19% — рідко в кварталі і 15,9% зазначили, що конфлікти виникають майже щодня. Водночас, більша частка працівників підтвердила виникнення конфліктів: 32,3% працівників відповіли, що конфлікти проявляються щотижня, а 20,8% — майже щодня. Це свідчить, що керівництво державних органів схильне ігнорувати чи применшувати рівень напруги та конфліктів у державному органі. Водночас, багато конфліктів залишається невирішеними.

Керівництво вважає, що найчастіше конфлікти трапляються на вертикальному рівні між інституціями та посадовцями вищого і нижчого рівня (44,9%), між департаментами, комітетами або різними службами (10,9%) та на горизонтальному рівні серед співробітників (44,2%). З цього ж питання працівники державних органів уважають, що найчастіше виявляються конфлікти на вертикальному рівні (67,7%), між департаментами, комітетами або різними службами (29,4%), і на горизонтальному рівні серед співробітників (26,8%)[2].

[1] Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

[2] Там само.

Серед основних джерел «конфлікту і керівники, і співробітники державних органів називали відсутність командного духу (41 і 42,3% відповідно), неефективне лідерство в управлінні (33,5 і 41,9%) та несприятливе робоче середовище, що спричиняє конфлікти (17 і 30,9%).

Ключовими характеристиками конфлікту в організаціях державні службовці різних рівнів називають: підвищення голосу, прояви фізичної агресії та емоційні реакції (сльози, панічні атаки та інші); психологічне і словесне насилля, що проявляється в робочих відносинах ієрархії керівник – працівник у майже третині випадків; невербальне насилля, властиве для 9-13% випадків конфліктів серед менеджерів і працівників держорганів; 45% працівників зазначають, що стикались із випадками, коли їхні конфлікти не розглядали, що з часом призводило до формування негативної і ворожої робочої атмосфери»[1].

Далі зупинимося на перспективному для Україні досвіді здійснення медіації на рівні держави. Насамперед зазначимо, що в Сполучених Штатах Америки, наприклад, програми медіації на робочому місці підтримує держава. «Програми запроваджують такі державні агентства, як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) та Поштова служба США (USPS).

У країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн-членів ЄС. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії). У кількох країнах медіацію було включено до політики та закріплено на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або Verbetering Poortwachter у Нідерландах)»[2].

Понад столітня практика вирішення трудових спорів в органах державної влади і загалом у будь-яких організаціях у США, Канаді, Австралії, Великій Британії та інших державах неминуче призвела до наукової кон-

[1] Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

[2] Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

цептуалізації різних підходів щодо цілісних систем управління конфліктами. Історичний аспект надає можливість зрозуміти, що виникнення конфліктів у всі часі було поширеним явищем. Такі конфлікти виникали в усіх типах взаємовідносин, вирішувались різними способами.

Початок медіації йде з часів великої депресії в Сполучених Штатах Америки, яка була у 30-х роках XX століття. У той час призначенням медіації було вирішення конфліктів у сімейних і трудових відносинах, а також застосування медіації сприяло припиненню масових заворушень у суспільстві. Медіація набула свого поширення і в країнах Європи, таких як Німеччина, Франція, Італія та інших країнах. Ефективність медіації визнана європейським співтовариством — більшість документів Ради Європи та Директив ЄС рекомендують впровадження медіації як основного методу альтернативного врегулювання спорів.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку державного управління у судовій системі є перехід від конфронтаційної до дискурсивно-змагальної форми правосуддя, основним поняттям якої є примирення. Примирення на практиці має місце в цивільних, господарських та адміністративних спорах до або під час провадження в суді, а також на стадії виконавчого провадження; при вирішенні питання примирення між потерпілим та підозрюваним (обвинувачуваним) у кримінально-правових відносинах; під час вирішення колективних трудових спорів.

У Рекомендації Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах, ухваленій Комітетом Міністрів Ради Європи на 808 засіданні заступників міністрів 18 вересня 2002 року[1], термін «медіація» ототожнюється із процесом врегулювання спорів, у межах якого сторони з допомогою одного чи кількох медіаторів проводять переговори щодо спірних питань з метою досягти домовленості[2].

Медіація знайшла своє відбиття і в Директиві 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року[3] щодо деяких аспектів медіації в цивільних та комерційних справах (далі — Директива про медіацію). У п. 6 названого Акта визначається, що медіація може забезпечити швидке розв'язання із найменшими витратами спорів у цивільних

[1] https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf.

[2] Там само.

[3] Лукашевич І. М. Правове забезпечення медіації в Україні: недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №2. С. 49-54. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/302958/294966.

і комерційних справах через процеси, спеціально пристосовані до потреб сторін. Існує більша ймовірність, що домовленості, досягнуті в результаті медіації, будуть добровільно дотримуватись, а між сторонами збережуться дружні і тривалі відносини. Ці переваги стають ще більш очевидними у ситуаціях, що мають міжнародний характер. Відповідно до п. 13 цього Документа медіація повинна бути добровільним процесом у тому сенсі, що сторони самі несуть відповідальність за цей процес і мають право організувати його так, як вони бажають, і припинити його в будь-який час. Однак, національними законодавствами варто передбачити, що суди можуть установлювати граничні строки для процесу медіації. Більше того, суди повинні мати можливість звертати увагу сторін на можливість медіації кожного разу, коли вони вважають це за доречне. Ураховуючи положення Директиви про медіацію, можна дійти висновку, що в процесі медіації втілюється принцип рівності, добровільності, однак простежується і вплив судів на медіацію з огляду на темпоральні обмеження (строки)[1].

Нині можна виокремити дві школи управління конфліктами в організаціях — школу Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) і школу Дизайну систем вирішення спорів (Dispute Systems Design).

Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. Так, за визначенням Гослайна, інтегровані системи управління конфліктами — це «системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів в організації». Важливо розуміти, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури та алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами[2].

Друга школа — дизайн систем вирішення спорів — більше фокусується на самому процесі розроблення внутрішніх організаційних систем

---

[1] Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року З певних аспектів медіації в цивільних та комерційних справах. URL: https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/6b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/$FILE/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%20%D0%84%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

[2] Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» було використано в книзі відомих фахівців, батьків гарвардської школи переговорів Юрі, Брет і Голберг. Попри деякі відмінності, обидві школи застосовують взаємодоповнювальні й подібні підходи[1].

Упровадження гнучких прогресивних систем вирішення конфліктів на публічній службі неможливе без участі держави і просування нею нових підходів.

Розглянемо кілька прикладів заохочення державою реформування систем вирішення конфліктів у державних органах. Значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку XX століття. Уже 1918 року було створено Службу Примирення США (U.S. Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, — Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service). Так слово «медіація» вперше ввійшло в офіційний лексикон державних службовців 1947 року. Аналогічна служба з назвою Національна служба посередництва і примирення з'явилася в Україні лише 1998 року і має досить обмежені повноваження — виключно щодо колективних трудових спорів[2].

Отже, знаходячись у періоді завершення децентралізації органів державної влади та правового режиму воєнного стану, досить складно вносити зміни до чинного законодавства України щодо поліпшення якості у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що на наше переконання певним чином є обмеженим. Лише опосередковано регулює питання вирішення спорів низка законів про державні органи та органи місцевого самоврядування, внутрішні положення про центральні органи державної виконавчої влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю. Зокрема, спеціальні положення про вирішення спорів саме на державній службі містяться в законах України «Про державну службу», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради

[1] Там само.

[2] Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

України», «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями», Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення», положеннях та типових положеннях державних органів, Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, постанові Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року №24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» та ін.

У цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній (публічній) службі» визначається винятково через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності певними видами державних службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. У національному законодавстві відсутнє таке поняття, як «конфлікт» у значенні міжособистісного конфлікту між державними службовцями одного рангу (горизонтальні відносини) чи різного рангу, тобто між підлеглим і керівником (вертикальні відносини). Крім того, відсутня типологізація конфліктів, визначення, відповідальність і протоколи дій залежно від типу конфлікту, зокрема у випадках цькування, сексуальних домагань (харасменту), ґендерно зумовленої дискримінації та насилля на державній службі. Водночас, законодавство визначає лише такі види конфліктів і процедур їх вирішення: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні проступки та конфлікт інтересів різних категорій держслужбовців[1].

Підсумовуючи роботу Комітетських слухань на тему «Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах», що відбулися у Верховній Раді України 28 березня 2024 року, народний депутат України IX скликання, голова підкомітету з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини та альтернативного розв'язання спорів Комітету Верховної Ради України з питань правової політики Роман Бабій зазначив: «Я бачу, що медіація проникає у всі сфери, спектр застосування дуже широкий. Я вже говорив, від, власне, судових процесів, класичних судових спорів, навіть до виконання і до спорів

[1] Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

по проходженню державної служби, і корпоративні конфлікти, і так далі. Це свідчить про те, що, власне, в ці роки, складні роки, трагічні роки для країни відбувався якийсь розвиток і рух. І це радує відверто»[1].

Після цього, 24-27 липня 2024 року відбувся VIII міжнародний форум «Медіація і право». Захід було організовано спільно Українською академією медіації в межах Проєкту ЄС «CONSENT», Проєктом ЄС «Право-Justice» та за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в межах Програми «Справедливість для всіх»[2] Під час проведення Форуму було відкрито виставку «Тридцять років медіації в Україні: історія та майбутнє. Українська мозаїка медіації». Було також вирішено, що кращий спосіб відсвяткувати цей важливий ювілей – пригадати все, чого вдалося досягти. За ці роки було реалізовано багато ініціатив, здобуто безліч перемог та створено численні матеріали, які сприяли розвитку медіації в нашій країні.

Таким чином, розглянувши проблеми впровадження медіації як засобу вирішення правових спорів у галузі публічного управління та адміністрування, можна зробити певні висновки щодо залучення цієї процедури в контексті як дотримання її гуманістичного характеру, так і загалом утвердження верховенства права в Україні.

1. Принцип верховенства права є провідним у кожній демократичній державі, що передбачає пріоритетність прав людини, правову справедливість, можливість доступу до суду, обов'язковість судового рішення для органів публічної влади.

2. Процес медіації здійснюється за участю, крім означених сторін, посередника — медіатора, який наглядає за дотримання процедури, глибоко не втручаючись у спір; може оцінювати позиції сторін, не впливаючи на вирішення суперечки, а лише пропонуючи свою думку з приводу цього. Медіатор при цьому не має суміщати свою роль із функціями інших учасників медіації, це нейтральна, незалежна, неупереджена особа, його функціями визначено забезпечення конструктивної комунікації між сторонами, вирішення справи з найменшими часовими й фінансовими втратами, добір потрібної інформації, формування сприятливої атмосфери.

3. Головним актом у цій сфері є Закон України «Про медіацію»[3], що визначає сутність цієї процедури, права та обов'язки медіатора, зміст угоди

[1] https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34555.pdf.

[2] https://mediation.ua/forum/2024.

[3] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

за результатами медіації та інші особливості. У Законі виявлено кілька положень медіації, що мають гуманістичну природу й визначають особливості, які спрямовано на полегшення вирішення проблем громадянина, пов'язаних із порушенням його прав й інтересів: передбачає запобігання та врегулювання спору, добровільний характер вибору цієї процедури; ознаки поваги до гідності людини – конфіденційність, урегулювання, погодженість, рівність сторін; можливість сторін контролювати всю процедуру й ухвалювати остаточне рішення; утвердження демократичних форм управління через використання угод і перемовин, створення фахових самоврядних асоціацій. Ці гуманістичні основи відповідають принципам медіації – добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін.

4. У сфері адміністративного судочинства медіація викликає чималу полеміку, оскільки передбачає спір між органом публічної влади та громадянином (групою громадян). Проте відзначено, що органи публічної влади, їх посадові особи мусять діяти лише відповідно до законодавства України; має бути реалізований принцип гласності, за яким діяльність владних об'єктів і їх проблеми повинні бути відкритими для громадян; громадяни ж, своєю чергою, мають право на конфіденційність і рівність із владною стороною в межах як судового, так і позасудового розгляду конфлікту між ними. Тобто в разі медіації публічна адміністрація перетворюється з керівної структури на клієнтську, стає рівною з приватними особами; медіатор не дозволяє інтересам адміністративних органів стати над інтересами окремих осіб, що реалізує принцип належної турботи в діяльності публічної адміністрації.

5. Серед проблем, що постають перед упровадженням медіації в Україні, визначено недостатню поінформованість громадян про таку процедуру, недостатню увагу суддів до медіації та практики її вживання у світі, питання оплати праці медіатора. Для вирішення цих проблем рекомендовано визначити інструменти стимулювання сторін до врегулювання правового спору за допомогою медіації; обов'язкове інформування сторін про мирне вирішення спору; надання можливості сторонам використати медіацію навіть під час судового провадження та інші. Потрібно розуміти, що такий засіб урегулювання правового конфлікту сторін має мирний характер і наповнений гуманістичними ознаками.

Нині актуальною темою залишається повноцінне запровадження медіації в органах державного управління та органах місцевого самоврядування України. Це пов'язано із можливістю вирішення спорів у позасу-

довому порядку та потребою розвантаження судів в умовах надмірного перебування справ у провадженні судів. Існування інституту медіації — один із шляхів України до євроінтеграційного простору. Водночас, неможливо висвітлити всю повноту механізмів медіації на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, вони потребують дальших наукових розвідок, дослідження як зарубіжного досвіду, так і кращих практик вітчизняного.

5.4. Розвиток медіаційних компетентностей публічних службовців

В умовах сьогодення в Україні ми спостерігаємо динамічні зміни у сфері публічного управління, проте суспільно-політична ситуація в країні залишається нестабільною. Російсько-українська війна, постійні ракетні обстріли, маніпуляція з боку агресора населенням України за допомогою інформаційно-психологічних спеціальних операцій (ІПСО) призводить до загострення ситуації в суспільстві. І якщо раніше весь гнів громадськості було зосереджено виключно на ворогові, то в реаліях сьогодення доволі часто в ролі «жертви громадського незадоволення» починають поставати органи публічної влади. Як наслідок, настає потреба в наявності високого рівня готовності до управління конфліктами серед публічних службовців[1].

Таким чином, для публічних службовців надзвичайно важливими є знання основ медіації та сформованість принаймні основ медіаційної компетентності, оскільки вони сприяють ефективному врегулюванню конфліктів у сфері публічного управління з урахуванням специфіки та основних характеристик кожної конкретної ситуації. Це зосереджує увагу на потребі формування та розвитку медіаційної компетентності серед публічних службовців, що, своєю чергою, забезпечує підвищення якості надання публічних та адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах[2].

До висвітлення проблем, пов'язаних з медіацією в органах публічної влади, останнім часом зверталися О. Божок (розглядає субкультурні кон-

---

[1] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

[2] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042

фігурації та політичну медіацію в публічному управлінні)[1], Є. Бородін (досліджує медіацію в публічному управлінні як форму інституціонального компромісу)[2] та структурно-функціональний аспект медіації в контексті управлінні суспільством)[3], Н. Василенко, Т. Івацько (вивчають медіаційні та діалогічні компетенції в контексті формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування)[4], Н. Голова (описує принципи реалізації та технологічні умови медіації як соціальної технології в роботі соціального працівника)[5], О. Кірдан (досліджує медіацію як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників)[6], О. Крутій (розглядає медіацію як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації)[7], Н. Ларіна (досліджує інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні)[8], І. Лопатченко (описує медіацію як сучасну технологію у вирі-

[1] Божок О. І. Субкультурні конфігурації та політична медіація у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2018. Вип. 4 С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2018_4_3.

[2] Бородін Є. Медіація в публічному управлінні як форма інституціонального компромісу. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2017. Вип. 3. С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_3.

[3] Бородін Є. Медіація в управлінні суспільством: структурно-функціональний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2017. Вип. 1. С. 14-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_4.

[4] Василенко Н., Івацько Т. Формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування: медіаційна та діалогічна компетенції. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2023. №3. С. 44-51. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/42/39.

[5] Голова Н. І. Медіація як соціальна технологія в роботі соціального працівника: принципи реалізації та технологічні умови. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2022. №1 (2). С. 106-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2022_1(2)__12.

[6] Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* 2023. №3. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17.

[7] Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_4.

[8] Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10 №6. С. 61-69. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/947.

шенні конфліктів в публічному управлінні)[1], І. Лопушинський, Н. Ковальська, В. Демченко (вивчають гуманістичний аспект медіації як засобу вирішення спорів у публічному управлінні)[2], О. Мазур (описує використання медіації в органах місцевого самоврядування України)[3], К. Майстренко (розглядає медіацію як спосіб урегулювання спорів у сфері управління та розпорядження державною власністю[4], К. Майстренко, Г. Нестеренко (вивчають медіацію як сучасну технологію вирішення конфліктів у системі публічного управління)[5], О. Назаренко, Ю. Рак (розглядають медіаційну компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні)[6], О. Яремко, Г. Гірняк (досліджують медіацію як базову соціальну послугу в контексті виконання повноважень органами місцевого самоврядування)[7] та ін.

Як видно, медіації в органах публічної влади стосується не так і багато наукових розвідок, деякі з них вийшли друком ще до набуття чинності Законом України «Про медіацію» (2021), у науковому дискурсі практично відсутні публікації щодо розвитку медіаційних компетентностей публічних

---

[1] Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Право та державне управління.* 2019. №2 (1). С. 231-237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2019_2(1)__36.

[2] Лопушинський І. П., Ковальська, Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. № 1 (80). С. 110-119. URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/248/283

[3] Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11. №4. С. 104-111. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1042/1019

[4] Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №5. С. 120-124. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2317/1/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A.%20%D0%9C.pdf

[5] Майстренко К. М. Медіація як спосіб врегулювання спорів у сфері управління та розпорядження державною власністю. Міжнародний науковий журнал *«Інтернаука»*. 2022. №15. С. 9-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_15_3

[6] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042

[7] Яремко О. М. Медіація як базова соціальна послуга: повноваження органів місцевого самоврядування. *Галицькі студії: юридичні науки*. 2024. Вип. 6. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/galsyun_2024_6_9.

службовців, окрім небагатьох наукових видань. Саме тому нашої метою й стало узагальнення теорії вироблення медіаційних компетентностей публічних службовців, описання практики їх застосування та перспектив удосконалення.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» «медіація — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів»[1].

У науковій літературі під поняттям «медіація» розуміють метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації й проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси й потреби всіх учасників конфлікту. Потреба в цій процедурі виникає з настанням таких умов: важливість для сторін конфлікту їхніх майбутніх відносин та інтересів; визнання сторонами своєї схильності до сильного впливу емоційного (ціннісного) аспекту конфлікту; бажання сторін щодо збереження повної конфіденційності; значущість для них ухвалення всеохопного рішення з конфлікту.

Як відомо, поняття «компетентність» посідає значне місце у вітчизняній психологічній теорії. Сутність феномена «професійна компетентність» можна розкрити через значення близьких понять: «компетентність», «компетентний», «компетенція». У словнику іншомовних слів компетентність визначається як «володіння знаннями, що дозволяють судити про що-небудь, висловлювати вагому авторитетну думку» або «володіння компетенціями, поінформованість, обізнаність, авторитетність»[2]. «Компетенція» розуміється як «коло повноважень будь-якої організації, установи або особи; коло питань, у яких ця особа має повноваження, знання, досвід»[3]. Поняття «компетентний» витлумачено як «такий, що знає, поінформований у певній галузі, той, що має право на основі своїх знань або повноважень робити чи вирішувати що-небудь, судити про що-небудь»[4].

Особливою ознакою медіації є те, що в межах її процедури сторони, що конфліктують, можуть на добровільній основі за допомогою спеціаль-

---

[1] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[2] Словник іншомовних слів. URL: https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9958&action=show.

[3] Там само.

[4] Словник іншомовних слів. URL: https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9958&action=show.

но уповноваженої особи (медіатора) шляхом перемовин спільними зусиллями виробити та закріпити рішення, що буде прийнятним для кожної зі сторін та призведе до вирішення конфлікту. Водночас, ефективність вирішення конфлікту, прийнятність та психологічна безпека виходу з нього учасників процедури, повноцінність психічного відновлення сторін конфлікту залежить від сформованості компетентності її суб'єкта – посередника конфлікту, медіатора.

Процес пошуку рішення за допомогою медіатора формує *медіаційну компетентність* — комплекс знань та навичок, яким має володіти сучасний фахівець. Цей вид компетентності може бути визначений як характеристика суб'єкта, що інтегрує комплекс знань, умінь та здатностей, що дозволяють йому виступати ефективним посередником у позасудовому вирішенні спору між сторонами та на основі принципів безпристрасності та незалежності забезпечувати збереження та відновлення психологічної безпеки собі та фактичним сторонам конфлікту.

Змістово-функціональна складність та багатоаспектність процедури медіації дозволяє очікувати достатньо неоднорідний зміст відповідної їй компетентності, що дає можливість виокремити низку компонентів. Попри обмежену кількість досліджень із цієї проблеми, є очевидним, що медіаційна компетентність має складну структуру, яка створює потрібну суб'єктну основу успішності реалізації посередницьких функцій.

Далі детально розглянемо аналіз наявних досліджень компонентної структури медіаційної компетентності. Так, на думку **І. Чеглової**, основними складниками медіаційної компетентності є психологічний, технологічний та процесуальний.

Психологічний компонент медіаційної компетентності дозволяє суб'єкту успішно управляти власним емоційним станом під час напруженої конфліктної ситуації; охоплює комплекс психологічних властивостей із саморегуляції особистості медіатора та визначає його психологічну здатність керуватися у своїй діяльності принципами незалежності та неупередженості; уміння перебудовувати внутрішню карту простору перемовин, що пов'язане з навичкою розглядати процес медіаційної комунікації водночас із трьох позицій: власної, протилежної, що дозволяє уважно вислухати іншу сторону та з поважним ставленням до її гідності усвідомлювати особливості її позиції, формувати атмосферу творчого пошуку взаємовигідного рішення, та медіатора, що відповідає за процедуру

взаємодії, її психологічну безпеку та спрямованість до взаємодії (цитується за[1]).

Технологічний блок — передбачає знання комунікативних технологій та вміння працювати з ними: уміння спиратися на фазову модель переговорного процесу, застосовувати її інструмент; володіння техніками роботи з відносинами в перемовинах, володіння технікою роботи з інтересами в перемовинах, уміння грамотно поводитися з вивертами, маніпуляціями та провокаціями, перебудову взаємодії за принципом «переможець — сторона, що програла» на взаємодію «переможець — переможець», здатність спрямовувати процес перемовин в аспекті його тематичної динаміки (спрямованість та послідовність фаз із поверненнями за умови появи нових змістів). Отже, наведений компонент забезпечує здатність свого суб'єкта ефективно управляти процедурою взаємодії протилежних сторін конфлікту[2].

Процесуальний компонент медіаційної компетентності, на думку науковців, визначає здатність спрямовувати процес перемовин в аспекті трьох його основних динамік. Ними є *тематична* (спрямованість та послідовність фаз із поверненнями за умови появи нових змістів), *психологічна* (розрядка напруги, перехід від претензій до інтересів та побажань за узгодженням) динаміки[3].

На відміну від аналізу І. Чеглової, структуру медіаційної компетентності більш докладно досліджено **О. Козловою**. Так, ученою виокремлено когнітивний, емоційний, мотиваційний, перцептивний, рефлексивний, прогностичний, операційно-діяльнісний, емпатійний та комунікативний компоненти. За змістову вибірковість психологічної спостережливості та усвідомлену настанову на спостереження за поведінкою учасників медіаційної процедури, усвідомлене розуміння суб'єктами медіації своєї по-

[1] Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. Теорія і методика професійної освіти. 2019. Випуск 17. Т. 1. С. 171-175. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23103/1/%D0%A6%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B0.%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

[2] Там само.

[3] Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. Теорія і методика професійної освіти. 2019. Випуск 17. Т. 1. С. 171-175. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23103/1/%D0%A6%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B0.%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

середницької функції, своєї місії та покладання на себе особливої місії відповідає *мотиваційний компонент. Когнітивний компонент* охоплює особливості мислення, пам'яті та когнітивного стилю особистості у здійсненні комунікативного процесу, когнітивну диференційованість, а також визначає характер та особливості оброблення суб'єктом інформації, що надходить до нього. *Перцептивний складник* характеризує сприйняття та оцінювання основних параметрів інших суб'єктів медіаційної взаємодії. *Прогностичний компонент* охоплює передбачення поведінки партнерів зі спілкування та розвитку ситуації конфліктної взаємодії у цілому. *Операційно-діяльнісний складник* передбачає рівень володіння рефлексивно-перцептивними вміннями та навичками.

Емпатійний компонент — усвідомлення можливості саморозвитку іншого у спільній психологічній системі, готовність приймати його та здатність будувати взаємодію, роблячи акцент на позитивних якостях. За допомогою *комунікативного компонента* визначається система внутрішніх ресурсів, потрібних для побудови ефективної комунікативної дії в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Рефлексивний компонент медіаційної компетентності передбачає здатність усвідомлювати та оцінювати власні дії під час вирішення конфліктної ситуації[1].

Як уже зазначалося, 2021 року Верховною Радою України було ухвалено Закон України «Про медіацію»[2], завдяки чому розпочалося дальше реформування та розроблення нових підходів до формування компетентного та професійного інституту медіації. Відповідно до статті 10 Закону[3] «Підготовка медіаторів» базова підготовка медіаторів здійснюється за програмою обсягом (тривалістю) не менше 90 годин навчання, у тому числі не менше 45 годин практичного навчання. Програма базової підготовки медіатора включає теоретичну підготовку і відпрацювання практичних навичок. Підготовку медіаторів здійснюють суб'єкти освітньої діяльності. Підготовка медіаторів, крім базової, може включати спеціалізовану

[1] Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. *Теорія і методика професійної освіти.* 2019. Випуск 17. Т. 1. С. 171-175. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23103/1/%D0%A6%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B0.%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

[2] Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

[3] Там само.

підготовку відповідно до програм навчання, розроблених суб'єктами освітньої діяльності. Після проходження базової та/або спеціалізованої підготовки та підтвердження набутих компетентностей видається відповідний сертифікат. До сертифіката, що підтверджує проходження базової та/або спеціалізованої підготовки медіатора, додається перелік компонентів програми навчання і набутих компетентностей[1].

Медіаційна компетентність стає в такому разі однією із ключових серед публічних службовців, особливо категорій «А» та «Б», керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування та ін. Водночас, якщо звернемо увагу на останню редакцію Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)»[2], то в ньому по суті не йдеться про медіаційну компетентність. Серед дотичних до неї наявні лише вміння розв'язання конфліктів в контексті професійної компетентності «управління організацією роботи та персоналом».

Саме тому найкращим шляхом буде включення медіаційної компетентності як обов'язкової до орієнтовного переліку професійних компетентностей публічних службовців для всіх категорій посад, що відіб'ється на рівні знань про методи запобігання чи вирішення конфліктних ситуацій. Нині медіаційна компетентність є чи не однією з найважливіших, якою має володіти сучасний фахівець, до завдань якої належить попередження та розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності .

Вивчення та аналіз останніх досліджень дало можливість дослідити вплив програмних компетентностей на підготовку сучасного керівника до медіації та діалогу й в умовах магістратури спеціальності D 4 «Публічне управління та адміністрування», що прописані в освітньо-професійній програма (ОПП). До результатів навчання (ОПП) належать знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості,

[1] Там само.

[2] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року №201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text

набуті в процесі навчання, виховання та розвитку, що можна ідентифікувати, спланувати, оцінити й виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компетентностей: загальні компетентності (ЗК); інтегральна компетентність (ІК); спеціальні (фахові, предметні) компетентності. Проведення аналізу змісту результатів навчання за ОПП дозволило науковцям узагальнити такі групи компетентностей: компетентності, визначені стандартом вищої освіти спеціальності (медіаційна компетентність та діалогічна компетентність); компетентності, визначені закладом вищої освіти (соціокомунікативна компетентність)[1].

Власне, під *медіаційною компетентністю вченими* розуміється інтегральна характеристика суб'єктивної сторони професійної діяльності публічного службовця, що включає його якості як суб'єкта праці, зокрема поєднання психічних властивостей і психічного стану, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, а також передбачає здатність виконувати специфічні трудові функції в умовах міжособистісного конфлікту з іншими суб'єктами професійної діяльності[2].

О. Назаренко та **Ю. Рак** під *медіаційною компетентністю* розуміють уміння особистості використовувати набуті знання, уміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійній діяльності та/або повсякденній життєдіяльності. Рівень підготовки до діяльності в певній сфері, ступінь оволодіння знаннями, способами діяльності є потрібним для ухвалення правильних, обдуманих та ефективних рішень. Особливо це стосується публічних службовців, діяльність яких спрямовано на безпосередню участь у взаємодії з людьми та вимагає конкретних знань, умінь не лише спілкування, а й навичок безконфліктного спілкування[3].

На думку названих вище науковців, *медіаційна компетентність публічних службовців* має включати такі показники сформованості: знання

---

[1] Василенко Н., Івацько Т. Формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування: медіаційна та діалогічна компетенції. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2023. №3. С. 44-51. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/42/39.

[2] Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10 №6. С. 63. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/947.

[3] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством; знання процесуально-технологічного інструментарію медіації; знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту; уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії; уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків; уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту; здатність установлювати та налагоджувати контакт з тими, хто їх оточує (володіти високим рівнем комунікабельності); здатність до комунікативної толерантності; здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (володіти високим рівнем емоційного інтелекту)[1].

Для визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності в публічних службовців **О. Назаренко** та **Ю. Рак** розробили *методику оцінювання* з відповідним діагностувальним інструментарієм. Ця методика визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності передбачає *три блоки завдань*. Кожний із них відрізняється цільовою настановою та складністю. *До першого* блоку увійшли тестові завдання закритого формату, зокрема на встановлення відповідності між визначенням та характеристикою, що передбачали вимірювання медіаційної компетентності за першим, знаннєво-змістовим критерієм, що передбачав теоретичну обізнаність механізмів, форм, методів та умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфіки конфліктної взаємодії, процесуально-технологічного інструментарію медіації тощо.

До другого блоку ввійшли тестові завдання відкритого формату (міні-кейси) для вимірювання вмінь проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту, здатності самостійно виконувати запропоновані завдання, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, ідентифікувати проблеми, установлювати причинно-наслідкові зв'язки, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту тощо.

[1] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

Третій блок передбачав застосування психологічних діагностувальних методик вимірювання медіаційної компетентності в публічних службовців та за показниками визначених компонентів[1].

На основі критеріїв, визначених названими науковцями, було окреслено *рівні сформованості медіаційної компетентності в публічних службовців* та лідерів громадянського суспільства: *низький, середній* та *високий*.

Високий рівень сформованості медіаційної компетентності в публічних службовців характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; посадовці обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації й діяльність медіатора; процесуальним інструментарієм медіації. Публічні службовці цього рівня володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуацію, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та ухвалювати відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, здатні локалізувати опір та агресію учасників конфлікту[2].

Середній рівень сформованості медіаційної компетентності в публічних службовців характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; посадовці обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації й діяльність медіатора, але припускаються несуттєвих помилок під час застосування процесуального інструментарію медіації. Публічні службовці цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуацію, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та не завжди доречно ухвалюють відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту[3].

Низький рівень сформованості медіаційної компетентності в публічних службовців характеризується здатністю до комунікабельності, ко-

---

[1] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

[2] Там само.

[3] Там само.

мунікативної толерантності та емоційного інтелекту; посадовці обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації й діяльність медіатора, але припускаються несуттєвих помилок під час застосування процесуального інструментарію медіації, не здатні оперативно переносити знання на практику. Публічні службовці цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; у них недостатньо сформовано вміння аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабельність конфлікту, припускаються помилок, розпізнають і відтворюють окремі факти. Вони не завжди вміють здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та доречно ухвалити управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації, ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту застосовувати знання в нетипових ситуаціях[1].

Виходячи з вище зазначеного, можна сформулювати сучасні пріоритети вдосконалення механізму медіації в управлінні конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні. Складники механізму медіації, проаналізовані вище, мають удосконалюватися в напрямку реалізації управлінської діяльності щодо вирішення конфліктів та розвитку корпоративної культури. Так, публічне управління в Україні знаходиться на початковому етапі використання сучасних комунікативних та медіаційних технологій розвитку корпоративної культури. Це вимагає розуміння та розширення можливостей корпоративних медіа та соціальних мереж, механізму медіації.

Як зазначає **О. Крутій**, застосування механізму медіації як чинника попередження та розв'язання конфліктів у публічному управлінні передбачає такі засоби під час взаємодії органів влади та громадськості, як доопрацювання правових документів з проблем управління конфліктами, використання традиційних форм управління ними й інноваційних регіонально-орієнтованих структур (кабінетів медіації), а також запровадження регіональних програм з формування базових навичок медіатора[2].

---

[1] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

[2] Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_4.

Таким чином, під *медіаційною компетентністю* сучасні науковці розуміють уміння особистості використовувати набуті знання, уміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії в професійній діяльності та/або повсякденній життєдіяльності. Водночас наразі медіаційна компетентність не виокремлюється на офіційному рівні серед низки професійних компетентностей, потрібних публічним службовцям, практика демонструє, що в реаліях сьогодення подана якість є важливою, особливо для осіб на вищих керівних посадах. Варто також урахувати, що наявність медіаційної компетентності в публічних службовців є насамперед важливим інструментом, що має використовуватися для поліпшення їхньої повсякденної діяльності[1]. Саме тому в сучасних умовах функціонування публічної влади актуальними для публічних службовців є знання основ медіації та медіаційної компетентності, що сприяють регулюванню конфліктів у публічному управлінні з урахування особливостей та основних характеристик конкретної ситуації. Це мотивує до формування та розвитку медіаційної компетентності в публічних службовців, забезпечує підвищення якості надання публічних адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах[2]. Застосування механізму медіації в управлінні конфліктами вимагає комплексного підходу, що приводить у дію організаційно-правові, соціально-психологічні та медіа-комунікаційні складники системи й структури публічного управління, спроможні запобігти можливих проблем або розв'язати поставлені завдання.

[1] Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

2 Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10 №6. С. 61-69. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/947.

РОЗДІЛ 6

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Стратегічні напрями адаптивного управління конфліктами в контексті Цілей сталого розвитку

Адаптивне управління конфліктами — це процес ухвалення відповідних рішень та дальша їх реалізація цілеспрямованого керівного впливу на врегулювання конфліктних ситуацій, що забезпечить адекватне реагування всіх учасників конфлікту на зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Адаптивні заходи повинні ґрунтуватися на реакції стосовно тих змін, що відбуваються з метою уникнення конфлікту або швидкого його вирішення. У контексті Цілей сталого розвитку конфлікти можуть виникати з будь-яких питань і набувати значних масштабів, а це, своєю чергою, може породити глобальну кризу[1]. Саме тому, для вирішення конфліктів першочергово варто розуміти природу їх виникнення та на що вони скеровані.

Зокрема, ґендерні конфлікти — це конфлікти, що викликані протиріччями, які виникають у поведінці між особами різної статі та базуються на явищах статево-рольової диференціації й ієрархічності статусів чоловіків та жінок у суспільстві[2]. За своєю сутністю ґендерні конфлікти мають соціальну сутність, оскільки пояснюються формуванням особистості від народження та наявністю певних ґендерних стереотипів у суспільстві.

Виникнення конфліктів у питанні гідної праці та економічного зростання пов'язано також з багатьма чинниками. В Україні через воєнні дії виникли проблеми із захистом трудових прав в умовах війни. Держава відшукує шляхи, як захистити права своїх громадян, водночас змушена відбиватися від зовнішніх атак ворога. Під час воєнного стану виникають певні обмеження права на вільний вибір праці та проведення страйків. Це викликає обставини за яких часто працівники змушені працювати

---

[1] 17 Цілей сталого розвитку. Global Compani. Network Ukraine. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

2 Банєва Т. Р. Ґендерні конфлікти як окремий різновид конфлікту та спроби їх запобігання. *Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір:* матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 черв., 2024 р.) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеляна. — Одеса : НУ «ОЮА», 2024. — С. 22-25.

на тих роботах, що не відповідають їхній кваліфікації, вільному вибору, і фактично реалізації трудової функції[1]. Громадяни України в умовах дії воєнного стану зіштовхнулися із серйозними обмеженнями в можливості реалізації своєї трудової функції, що породжує багато трудових конфліктів, які потребують вирішення[2].

Через війну в Україні посилились і проблеми щодо забезпечення сталого розвитку. Без миру, сталого розвитку економіки, справедливості, цінування життя та прав людини – інші аспекти важко буде реалізувати. Саме тому першочерговими пріоритетами сталого розвитку особливо під час війни мають бути соціально-економічні цілі розвитку держави[3].

Як відомо, руйнівні наслідки від війни є критичними для багатьох показників не тільки в Україні, але й в інших країнах світу, оскільки існує світова залежність економік. Конфлікти щодо соціальних, економічних та екологічних цінностей гальмують запровадження принципів сталого розвитку. Основною ж причиною таких конфліктів є споживацька стратегію життя та відношення до природи. Саме тому слід сформувати та впроваджувати ефективні стратегії врегулювання конфліктів, що виникають у процесі реалізації Цілей сталого розвитку.

За своєю сутність як співпраця, так і конкуренція є мирними та передбачають певні правила і норми поведінки, а конфлікт виникає тоді, коли учасники починають переслідувати мету, що є принципово несумісною та можуть нашкодити в реалізації поставленого завдання. У той же час, не варто конфлікт розглядати винятково як негативне явище, оскільки в суперечці може народитись істина, головне, щоб усі зацікавлені сторони цього прагнули. Тобто конфлікт може створити можливості для вдосконалення наявних процесів, змінити методи чи підходи для досягнення поставленої мети.

Конфлікт може поставати каталізатором поліпшення та культивувати нові можливості для позитивних змін. У той же час, переваги конфлікту можна продемонструвати кількома способами: поліпшення управлінських рішень, підвищення ефективності та результативності, стимулювання ін новацій, креативності та збільшення вигоди для всіх зацікавлених сто-

---

[1] Кохан Н. В. Обмеження права на працю в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. №7. С. 189-193.

[2] Галич Р. В. Проблеми захисту трудових прав в умовах війни. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія: Право.* Випуск 40. 2023. С. 3-9.

[3] Капінос Г., & Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №(1). С. 93-103.

рін. Однак, вищезазначене не виключає можливості того, що конфлікт може бути контрпродуктивним, особливо коли він посилює занепокоєння, невдоволення та недовіру.

Так само конфлікт шкідливий у ситуаціях, коли він знижує продуктивність, терпіння, лояльність та погіршує спілкування. Конфлікти можуть зашкодити відносинам на всіх рівнях політичної влади та посилити опір змінам. На відміну від приватної сфери, державна політика нині перебуває в процесі змін, що створює як внутрішні, так і зовнішні виклики. Це перетворює конфлікт на загрозу, оскільки організації не можуть запобігти політичних чинників, пов'язаних із суспільними благами та наданням послуг. Ми не повинні забувати, що політична система стикається з політичним тиском з боку найрізноманітніших зацікавлених сторін та інтересів. Це правове занепокоєння може бути внутрішнім і зовнішнім. Тому говорити про те, що влада не має інтересу, означає нехтувати будь-яким іншим аргументом.

Варто зазначити, що вирішення конфлікту визнається всіма вченими і практиками як складний процес, який досягається шляхом установлення потрібних взаємовідносин. Водночас, важлива участь усіх в управлінні конфліктами. Вирішення конфліктів включає широкий спектр взаємовідносин і наявність сприятливого середовища, що означає, що акцент має робитися на різних людей для пом'якшення будь-якої суперечки. Метою співпраці є підвищення здатності вирішувати проблеми та зменшувати їх, що більше підходить для довгострокової мети, де учасники можуть взаємодіяти один з одним на регулярній основі. Крім того, вибір одного із методів урегулювання конфліктів залежить від контекстуальних особливостей ситуації, сценарію вирішення конфлікту та постановки цілей, проте вони можуть використовуватися як доповнення один до одного.

Відомі окремі процеси щодо врегулювання конфліктів у сфері публічного управління: 1) запобігання; 2) вирішення; 3) управління; 4) контроль. Кожен із цих методів має деякі спільні риси, проте вони відрізняються способом їх застосування. Так, запобігання конфліктів передбачає можливість їх виникнення та вжиття заходів для їх уникнення чи дальшого поширення. Цей метод ресурсомісткий, проте раннє виявлення проблеми є перевагою. Цей підхід більш ефективний у вирішенні державних і міжнародних проблем, однак інколи може бути обмежений щодо інформації та недостатніх ресурсів для виявлення потенційних конфліктів.

Вирішення конфліктів передбачає визнання того, що існує загроза виникненню конфлікту та наголошує на пошуку ефективних рішень для

їх подолання. Вирішення конфлікту може бути повним і завершеним на певному етапі, або неповним, якщо усунені не всі причини виникнення конфліктної ситуації. Неповне вирішення конфлікту може в майбутньому породжувати новий конфлікт або відновити попередній конфлікт[1].

Щоб заохотити конструктивне вирішення конфлікту, потрібно виконати такі дії:

- припинити конфліктну взаємодію — сторони повинні уникнення суперечливих дій;
- віднаходити спільні інтереси;
- зменшити негативне ставлення до опонента та спробувати зосередитися на його чеснотах;
- обговорити наявні проблеми, виявити першопричини виникнення конфлікту;
- вибрати найкращу стратегію вирішення конфлікту у певній ситуації.

Контроль за конфліктами передбачає поєднання попередніх методів і має такі цілі: мету вирішення конфлікту, визначення результату конфлікту або уникнення його; а також аналіз наслідків конфлікту та способів запобігання майбутнім конфліктам подібного процесу. Однак такий підхід є досить ресурсомістким, оскільки передбачає постійний моніторинг процесів.

Управління конфліктами також включає усвідомлення самих конфліктів, проте зосереджується на зниженні ризиків від них. Цей процес передбачає оцінку та вибір найкращого рішення. У цьому разі основним недоліком є те, що постійно потрібно переглядати конфлікти.

Для адаптивного управління конфліктами в контексті Цілей сталого розвитку можна використовувати стратегії, що розроблені К. У. Томасом і Р. Х. Кілменом, які узагальнили та інтерпретували основні стратегії у вирішенні конфліктних ситуацій: співпрацю, суперництво, уникнення, пристосування та компроміс. При цьому означені стратегії варто розподілитина активні (співпраця, суперництво, компроміс) та пасивні (уникнення та пристосування). Якщо говорити про можливість застосування цих стратегій в адаптивному управлінні конфліктами, то важливими, на нашу думку, є активні стратегії, що передбачають залучення до вирішення конфліктів усіх сторін. Це дає можливість почути всі сторони, обговорити позицію кожної сторони та ухвалити зважене рішення. Проаналізуємо кожну із цих поведінкових стратегій *(табл. 6.1)*.

[1] Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.

Таблиця 6.1

Переваги та недоліки стратегій адаптивного управління конфліктами[1]

Стратегія	Переваги	Недоліки
Пристосування	Якщо предмет суперечки не досить важливий, то важливіше зберегти відносини, а тому може розглядатися можливість поступитися, щоб інша сторона самоствердилася.	Якщо ж конфлікт зачіпає важливі питання, така стратегія не є ефективною. Її наслідками можуть стати негативні емоції сторони, що поступилася, а в майбутньому і втрата її довіри.
Компроміс	Є спроба налагодити контакти та віднайти спільні інтереси у вирішенні конфлікту на основі домовленості.	Водночас, компроміс розглядається скоріше як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком потрібного рішення.
Співпраця	Цей спосіб застосовується, якщо предмет суперечки важливий для обох учасників. Прагнення вислухати іншого, зрозуміти іншу думку, урахувати інші інтереси та віднайти правильне рішення, що влаштовує сторони — потрібна умова будь-яких стратегічних відносин.	Пошук рішення, що б улаштовувало всіх, може бути довготривалим та досить важким, особливо якщо якась із сторін або дві сторони не налаштовані на співпрацю.
Уникнення (ухилення, ігнорування)	Стратегія буде актуальною у разі коли: 1) предмет конфлікту не дуже важливий; 2) з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини.	Важливо відкрито обговорювати спірні питання, оскільки уникнення наявних труднощів здатне призвести до нагромадження незадоволеності й напруги.
Суперництво (змагання, конкуренція)	Обстоювання власних інтересів на противагу інтересам іншої сторони може допомогти тимчасово отримати певний виграш у конфліктній ситуації.	У тривалих відносинах можливо використовувати лише елементи змагання, якщо воно проводиться чесно. У такому разі можна змусити людей більш активно домагатися поставлених цілей.

[1] Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. Дисертація на здобуття наук. ступеня доктора філос. наук з публічне управління та адміністрування. К, 2023. 271 с.

Серед перерахованих вище стратегій ефективними вважаються співпраця та компроміс (що ведуть до вирішення та позитивного виходу з конфлікту). Ці стратегії є конструктивними й реалізуються через взаємодію. У цьому контексті важливим є процес переговорів, що включає ведення переговорів, досягнення згоди, укладення угоди або підтримку наявної угоди (переговори). Такі стратегії, як суперництво, ухилення, пристосування зосереджені на задоволенні особистих потреб та інтересів, віддзеркалюючи відкритий конфлікт або бажання піти від конфлікту без його вирішення. Вони класифікуються як конфліктні або маніпулятивні, поєднують вплив на протилежну сторону, бажання бути головним у визначеній ситуації[1].

Стратегія пристосування (відступлення) є протилежною до стратегії конкуренції і вказує на те, що люди нехтують власними цілями заради досягнення цілей іншої людини з метою збереження хороших відносин з нею. Найефективніше її можна застосувати в ситуаціях, якщо людина зрозуміла помилковість своєї думки, або зрозуміла, що думки іншої людини у цій ситуації є більш раціональними і корисними для організації на цей момент[2]. Стратегія пристосування може бути доречною, коли існує певна вища мета, через що варто поступитися власними інтересами. Ця стратегія передбачає, що одна сторона повинна прийняти поразку і погодитися з тим, що потрібно змінити власні підходи до вирішення проблем. На відміну від стратегії уникнення, ця стратегія визнає конфлікт, проте скерована на зниження напруги між сторонами конфлікту. Проте наслідками застосування цієї стратегії може бути те, що сторона, яка породила конфлікт, може в подальшому бути визнана агресором і її старатимуться уникати, особливо якщо вона в такому конфлікті стане переможцем.

Ухилення (ігнорування, уникнення, уникнення) відбувається без бажання однієї сторони конфлікту співпрацювати з кимось і прагнути задовольнити свої інтереси та інтереси опонента. У такому разі обидві сторони можуть програти. Така стратегія є також досить популярною у вирішенні

---

1 Слюсарев І. О. Управління конфліктами: публічна сфера. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі:* збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А.В.Т.», 2021. С. 44-45.

2 Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. Economics: time realities. №6. 2019. С. 68-76.

конфліктної ситуації. Її суть полягає в ігноруванні ситуації конфлікту, відмові визнавати її існування та виході з «поля бою» шляхом фізичного чи психологічного самоусунення. Використання цієї стратегії передбачає, що людина, яка опинилася в стресовій ситуації, не бажає вживати жодних позитивних кроків для її вирішення або зміни. Один із способів вирішення конфлікту – не потрапляти в конфліктні ситуації, не вступати в дискусії про те, що можна змінити. Одна сторона або обидві сторони ігнорують проблему або припиняють її вирішення. Сторони шукають вихід із ситуації суперечки, не співпрацюючи.

Означений підхід можна вважати розумним за таких обставин:

- проблема, що викликала розбіжності, не є особливо актуальною або важливою для особистості. Причина розбіжностей банальна, не варта витрачання часу і зусиль;
- особа має можливість досягти власних цілей по-іншому, безконфліктно;
- конфлікт, що виникає між рівними або близькими за владою, рангом і статусом людьми, які активно уникають конфлікту у відносинах;
- учасник конфлікту відчуває свою неправоту;
- розвиток і вирішення конфлікту не гарантує виграшу;
- висока ціна конфлікту, навіть якщо одна сторона і виграє в ньому[1].

Суперництво (суперництво, конкуренція) засноване на агресивному прагненні до особистої вигоди на шкоду супротивнику. Для використання цієї стратегії потрібні певні передумови: проблема важлива для індивіда, і він/вона має ресурси (енергія, зв'язки, авторитет) для її успішного вирішення; учасник суперечки впевнений, що вирішення суперечки є безпрограшним саме для нього; досягати мети є головним і може ставитися на противагу гарним відносинам чи дружбі; учасник конфлікту обирає вигідну позицію, яку він може використати у власних інтересах; особа в конфлікті діє на захисті власних інтересів.

Розглядаючи соціально-психологічні аспекти цієї стратегії, потрібно враховувати, що вона має свої особливості на поведінковому рівні, які характеризуються такими типами поведінки: використання агресивних, силових методів переконання і рідко використання виховних засобів, що в окремих випадках можуть бути неефективними; застосування агресивного стилю спілкування, спрямованого на підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій; упровадження принципу «батога і медяника»,

[1] Конфлікт як можливість: шлях до кращого спілкування та співпраці. Лія Власюк. лип. 14, 2024. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/35806.

що на практиці часто використовується як поєднання покарання для нелояльних працівників і заохочення для сумлінних працівників. Однак цей стиль не варто використовувати в особистих відносинах, оскільки він може створити відчуття ізоляції та відторгнення. Конфронтаційний стиль не працює в ситуації, коли підлеглий вийшов з-під контролю, а його/її погляд на справу не збігається з поглядом керівника. Це для сильних і владних людей. Конфронтація в конфлікті може бути фізичною (насильство, погрози, звинувачення) та інтелектуальною (обізнаність, неминучі конфлікти, тиск з боку влади). Основна передумова цієї стратегії: «Правий той, хто має більше влади».

Стратегія суперництва полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе вирішення проблеми. Таке суперництво виправдане у відповідних ситуаціях: беззаперечної конструктивності запропонованого вирішення проблеми; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості чи мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто проводить цю стратегію; відсутності часу на умовляння опонента[1].

Стратегія співробітництва полягає в просуванні інтересів сторін конфлікту у взаємовигідний спосіб. Така форма співпраці може функціонувати, якщо, захищаючи власні інтереси, одна сторона конфлікту може враховувати потреби та бажання іншої. Метою її використання є створення взаємовигідної комбінації. Такий підхід вимагає вміння повідомляти про свої бажання, слухати один одного, контролювати свої емоції. Ніщо з цього не робить його недійсним. Ця стратегія особливо корисна в таких спірних ситуаціях: питання, що спричинило розбіжності, важливе для обох сторін суперечки, кожна із яких не бажає відступати від своєї позиції; учасники суперечки однакові за рейтингом, проте байдужі до своїх відмінностей; учасники готові обговорювати питання на рівних для досягнення конструктивного вирішення важливої для них проблеми; при вирішенні конфлікту сторони діють як партнери та довірені партнери, ураховуючи потреби, страхи та переваги сторін. Головний пункт цієї стратегії: «Дебати закінчаться, і всі переможуть».

Це тривалий та ресурсомісткий процес, проте він може бути ефективним способом вирішення конфлікту, якщо обидві сторони не мають явних переваг і посідають рівні позиції. Співпраця приносить багато переваг, проте може витрачати ресурси та сповільнювати процес. Це правильний

[1] Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. №1. С. 15-23.

шлях, проте не завжди. Спільна робота може принести багато творчості. Звичайно, усі сторони повинні дотримуватися балансу в спілкуванні та пошуку рішення — інакше інша сторона просто підкоряється і не робить нічого продуктивного.

Для цієї стратегії лідер може бути дуже емоційним, проте в той же час намагається працювати з одним або кількома людьми, залученими до конфлікту. Усі намагаються зрозуміти першопричину конфлікту і віднайти рішення, що повністю (або частково) задовольнить усіх учасників конфлікту. Завдяки спільній роботі можна отримати широкий спектр рішень. Якщо одна людина не погоджується з ідеєю, але бачить, що вона приносить користь іншим людям, тоді вона працюватиме з нею, щоб віднайти інші рішення, які зроблять усіх щасливими. Така поведінка є прикладом успішного застосування цієї стратегії.

Компроміс – це дієва стратегія в більшості випадків (якщо немає відчуття терміновості), оскільки витрачається більше часу на пошук «правильної» відповіді, а не такої, що залишить усіх у невизначеності. Однак, інколи компроміс може призвести до нового конфлікту в довгостроковій перспективі, проте дасть можливість зупинити суперечку у визначений час. Це і є підхід «рівних можливостей». Загалом, компроміс часто використовується для вирішення гострого конфлікту, що швидко виникає і який можна швидко вирішити. Це повсякденне рішення, поширене в демократичних країнах, що часто переглядається багато разів упродовж наступних років.

Така стратегія чітко розміщується посередині відповідної моделі стратегій управління конфліктами. Лідер, який намагається віднайти компроміс, використовує помірну наполегливість та співпрацю. Мета полягає в тому, щоб відшукати те оптимальне рішення, яке, як і компроміси, буде частково задовольняти всі сторони конфлікту, хоча б на певний період часу, доки ситуація повністю не вирішиться. Загалом, компроміс часто використовується для розв'язання гострих проблем. Консенсус (згода) являє собою прийнятне для сторін конфлікту рішення, у виробленні якого всі члени групи свідомо та раціонально беруть участь. Щодо деяких методів налагодження відносин між сторонами конфлікту шляхом використання стратегії консенсусу, можна навести окремі з них *(табл. 6.2).*

Таблиця 6.2

Характеристика методів стратегії консенсусу[1]

Методи стратегії консенсусу	Характеристика
Методи, які ґрунтуються на принципах «чесних переговорів»	виключають можливість застосування нечесних кроків, щоб запобігти перетворенню політико-правових конфліктів на некеровані деструктивні процеси
Кооперативна орієнтація	вирішення проблем налагодження відповідальної розмови (перемовин), у процесі якої опоненти могли б висловити власні думки, виокремити протилежні позиції та скоригувати інтереси в напрямку зближення
Пропозиція найкращої альтернативи	Кінцевим результатом переговорів з цього приводу має бути запропонований посередниками пункт угоди, від якої ніхто із супротивників не відмовиться; нерідко – це стає спробою «конвертації» об'єкта конфлікту на рівнозначну матеріальну чи духовну цінність або пропонується визначена в правовий спосіб версія розподілу чи «спільного користування» об'єктом
Метод ухвалення рішення щодо консенсусу («Консенсуальне голосування»)	передбачає наявність декількох пропозицій з обговорюваного проєкту і здійснюється шляхом урахування запропонованих преференцій
Суперництво (змагання, конкуренція)	Обстоювання власних інтересів на противагу інтересам іншої сторони може допомогти тимчасово отримати певний виграш у конфліктній ситуації.

Варто зазначити, що в конфліктології поняття «консенсуалізм» (лат. Consensus — згода, зближення, консенсус) використовується для опису такого ставлення людей до себе та інших, виду особливого способу організації життя людини, що відповідає особливостям соціального партнерства. Таким чином, можна чітко побачити зв'язок між управлінням конфліктами, з одного боку, і співпрацею, з іншого для вирішення цих конфліктів. Пошук у наукових колах найкращих рішень щодо розв'язання конфліктів, пов'язаний із розробленням ефективних втручань у такі конфлікти. На нашу думку, діалог повинен бути основою основного меха-

[1] Зінчина О. Хрестоматія з конфліктології. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/11317388.pdf.

нізму вирішення суперечок, проте не варто обмежуватися ним, оскільки основною метою такого механізму має бути створення, розвиток і використання можливостей, що породив конфлікт. Потрібно визнати, що ефективна комунікація є стратегією професійного управління кризою, хоча вона погіршується в кризовій ситуації.

Важливо, щоб вирішення конфлікту мало діалогову форму. Відповідно, комунікативні функції (інформування, спілкування, діалог) можуть бути повноцінно реалізовані лише за умови постійної взаємодії. Ця потреба наголошує на необхідності більш цілісного підходу до проблем вирішення конфліктів на різних рівнях для досягнення спільного рішення.

Звідси робимо висновок, що розвиток співробітництва по лінії «запобігання-вирішення» суперечок у межах власної юрисдикції цілком справедливо можна вважати більш перспективним підходом до вирішення конфліктів. Важливо наголосити, що організації державного сектору повинні постійно реагувати не лише на можливості, а й на загрози, які виникають у їхній галузі. Таким чином, структура управління публічної влади має включати стійкі підходи до зовнішнього середовища та має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку. Отже, справжня стратегія подолання конфліктів має будуватися на двох основних процесах: 1) продуманих конкретних діях (цілеспрямований підхід); 2) адаптивному управлінні. Важливо вирішувати конфлікти з урахуванням тих ситуацій у яких вони виникають.

6.2. Формування конфліктологічної компетентності публічних службовців як один із напрямів професійного розвитку

Професіонали публічної служби повинні демонструвати найкращі результати й найвищі досягнення в доручених їм системою публічного управління та адміністрування в довірених зонах відповідальності, що дозволить їм виконувати завдання раціонально і творчо завдяки професіоналізму, здобутого шляхом постійного навчання, самоосвіти і самовдосконалення в процесах виконання службових обов'язків, а також планувати і будувати власну службову кар'єру. При цьому, професіоналізм публічного службовця зовсім не варто розуміти як щось уже здобуте, досягнуте і завершене, а трактувати, скоріше, як стартовий майданчик для дальшого розвитку й постійного вдосконалення діяльності, сформований із уже отриманих до цього знань, умінь, навичок, надбаного досвіду тощо.

Незаперечно важливим і потрібним складником будь-якого відомого переліку професійних характеристик та якостей особистості публічних службовців вважають і т. зв. конфліктологічну компетентність — склад-

ник, що визначає здатність і готовність особи спільно, ефективно та результативно взаємодіяти в можливих конфліктах із своїми потенційними опонентами, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів учасників конфліктної ситуації на основі реалізації стратегій їх уникнення, пошуку компромісів і налагодження співпраці.

Як не дивно, але проблема такого архіважливого складника формування загальної професійної компетентності публічних службовців як їхня конфліктологічна компетентність, що потрібна для якісного виконання службових обов'язків шляхом постійного спілкування з іншими людьми (зверхниками, колегами, підлеглими, споживачами публічних послуг та ін.), до останнього часу вітчизняними дослідниками досліджувалася, аналізувалася, оцінювалася й удосконалювалася явно недостатньо.

Якщо основам формування й розвитку професіоналізму особистості як у загальному[1,2], так і в публічному[3,4] управлінні присвячуються цілі монографії, а десятки статей щодо різних проблем професіоналізації публічної служби та низки аспектів цього процесу тривалий час публікуються у фахових журналах з проблем державного управління[5,6,7,8,9] то вагомі дослідження з проблем формування в кадрового наповнення системи

---

[1] Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

[2] Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

[3] Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

[4] Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

[5] Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України.* 2005. №1. С. 20-27.

[6] Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2005. №2. С. 33-37.

[7] Акімов О. О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2015. Вип. 1 (24). С. 207-217.

[8] Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в україні: методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні.* 2018. №1 (60). С. 1-7.

[9] Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 22, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45

публічного управління складника конфліктологічної компетентності і його належного використання, водночас, відсутні.

Підтвердженням цього можуть служити численні публікації, авторами яких проблема формування професійної компетентності, що включає низку т. зв. компетентностей нижчого рівня, аналізується щодо студентів[1] і викладачів закладів вищої освіти[2] та шкіл[3], медиків[4] та правоохоронців[5]. При цьому, однак, аналіз, оцінки і рекомендації щодо формування, розвитку і належного використання конфліктологічної компетентності публічними службовцями в наукових публікаціях практично відсутні.

Саме тому, якщо погодитись із запропонованим авторами публікації[6] визначенням конфліктологічної компетентності як характеристики особи, яка «…відбиває теоретичну підготовку та практичну готовність особистості до попередження та ефективного вирішення конфліктів», то, на нашу думку, таке визначення насправді «віддзеркалює» суть цієї компетентності стосовно публічних службовців, оскільки останні, на відміну від звичайних людей із підконтрольної спільноти, не можуть і не повинні володіти вмінням «…використовувати конфлікт для досягнення власних цілей», яке цими ж авторами подано терміном «конфліктна компетентність», тобто вміння використання конфліктів для досягнення власних цілей будь-якими методами[7].

---

[1] Власенко І. А. Конфліктологічна компетентність студентів: умови та програми формування. *Теорія і практика сучасної психології.* 2020 р., №1, Т. 1. С. 155-160.

[2] Сорока І. А. Конфліктологічна компетентність як компонент професійної компетентності викладачів університетів https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/56-konfliktolohichna-kompetentnist-iak-komponent-profesiinoi-kompetentnosti-vykladachiv-universytetiv

[3] Стеценко Н. М. Конфліктологічна компетентність як умова успішної професійної діяльності педагога. *Вісник науки та освіти. Серія «Філософія, культура і мистецтво, педагогіка, історія та археологія, соціологія.* 2013. №8(14). 793-806. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/6225/6258

[4] Волченко, Є., Хатіпов, М. Розвиток конфліктологічної компетеності фахівців медичної галузі з позиції соціальної психології. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 2021. no. 2(55): 123-33. http://dx.doi.org/10.33216/2219-2654-2021-55-2-123-133

[5] Матієнко Т. В. Конфліктологічна компетентність працівника правоохоронних органів. *Південно-український правничий часопис*. 2016. №2. 102-106.

[6] Голубєва М. О., Жарук І. В. Психолого-педагогічний зміст термінів «конфліктна компетентність» та «конфліктологічна компетентність». Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 13 травня, 2022 р. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 449-454.

[7] Ibidem.

Однак, відсутня, незадовільна чи недостатня сформованість саме такої характеристики, як конфліктологічна компетентність публічного службовця є однією із найвагоміших причин виникнення множини як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів у сфері державного управління та місцевого самоврядування, що робить потрібним і доцільним формування та постійний розвиток і вдосконалення цього складника професійної компетентності в усіх працівників системи управління державою.

Натомість зауважимо, що огляд вітчизняних публікацій щодо формування в особистості її конфліктологічної компетенції демонструє, що науковцями і експертами ця характеристика ретельно прописується і рекомендується для оволодіння представниками найрізноманітніших професійних категорій, розпочинаючи від здобувачів вищої освіти[1], учителів[2,3], викладачів вищої школи[4], практичних психологів[5], фахівців із соціономіки[6], поліціянтів[7], юристів[8], фахівців сфери обслуговування[9],

---

[1] Власенко І. А. Конфліктологічна компетентність студентів: умови та програми формування. *Теорія і практика сучасної психології.* 2020. №1. Т.1. 155-160.

[2] Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Х., 2006. 238 с.

[3] Мухіна Л.М. Структура конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Сер.: Психологічні науки. 2016. №1 (16). С. 142-146.

[4] Кайдалова Л. Г., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Удосконалення конфліктологічної компететності викладачів вищої школи в системі підвищення кваліфікації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 68. С. 102-

[5] Котлова Л.О. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх практичних психологів. *Практична психологія освіти XXI ст.: проблеми та перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Умань, 20-21 травня 2014 р.)*. Умань: ВПЦ «Візаві», 2014. С. 180-184.

[6] Філь С.С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій [Електронний ресурс] — Режим доступу: tme.umo.edu.ua/docs/5/11filpsp.pdf

[7] Тюріна В. О. Конфліктологічна компетентність майбутніх працівників поліції як фактор раціональної поведінки у конфліктній ситуації. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України.* Харків, 2017. С. 39-42.

[8] Жданюк А. В. Конфліктологічна готовність як основа формування конфліктологічної компетентності юриста. *Молодь і ринок.* ДДПІ ім. І. Франка, 2017. №9 (152). С. 185-191.

[9] Жук О. С. Методика формування конфліктологічної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Випуск 20. 36-39.

керівників[1] і навіть майбутньої управлінської еліти[2], проте аж ніяк не для кадрового наповнення наявної системи державого управління та місцевого самоврядування.

При цьому варто визнати, що загальні проблеми професійної поведінки в конфліктах у вітчизняній системі публічного управління повністю забезпечено і науковим супроводом у вигляді дисертаційних досліджень, наприклад[3,4,5] і навчальними програмами та методичними матеріалами з управління конфліктами, наприклад[6], і методичними рекомендаціями щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування[7] тощо.

Проте, у більшості з цих документів за всієї практичної корисності також відсутні рекомендацій щодо можливостей формування в персоналу системи потрібних для цього знань та вмінь.

Отже, як бачимо, до останнього часу дослідження специфіки та відповідного розроблення загальнодоступних рекомендації з формування в кадрового корпусу системи публічного управління знань, досвіду, технологій та навичок конфліктологічної компетентності, а також рекомендацій щодо їх належного використання, відсутні.

У зв'язку з цим, повернемося до проблеми формування потрібного рівня конфліктологічної компетентності публічного службовця — рівня, що має забезпечити теоретичну підготовку та практичну готовність працівника системи до уникнення, попередження та ефективного вирішення

---

[1] Цісецький О., Зборовська Х. Конфліктологічна компетентність керівника. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє.* 2012. Вип.17. 134-141.

[2] Підбуцька Н. В. Конфліктологічна підготовка майбутньої управлінської еліти. Теорія і практика управління соціальними системами. 2010. № 4. С. 87-93.

[3] Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. … канд. наук з держ. упр.: 25.00.03; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.

[4] Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2006. 20 с.

[5] 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. Київ, 2009. 20 с.

[6] Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

[7] Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року №47-22. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0047859-22#Text

конфліктів у будь-якій спільноті людей, не маючи при цьому права «… використовувати конфлікт для досягнення власних цілей», а вирішувати його винятково відповідно до законів, норм, правил, рекомендацій і традицій та на спільну користь учасників.

Отже, якщо прийняти, що метою формування конфліктологічної компетентності особистості публічного службовця є створення в нього або в неї певної системи знань про конфлікти, їх види, причини і джерела виникнення та способи їх вирішення, а також ідентифікувати такі потрібні для цього умови, як наявність професійних знань, неординарного інтелекту, володіння технологіями мислення і певним рівнем суб'єктності, то в структурній схемі елементарної системи «людина ↔ людина» конфлікт виникає і вирішується через протистояння особистості службовця (як наділеного владними повноваженнями суб'єкта конфлікту — СК) з особистістю потенційного опонента в конфлікті (ОК — зверхник, колега, підлеглий, відвідувач та інш.). Якщо при цьому усвідомити, що в опонента (ОК) є наявним ± такий же перелік характеристик, як і в СК (можливо з дещо іншими показниками характеристик та іншим, нижчим або вищим рівнем суб'єктності), то типову структурну схему елементарної пари в конфлікті «СК ↔ ОК» можна подати у вигляді рисунка 1.

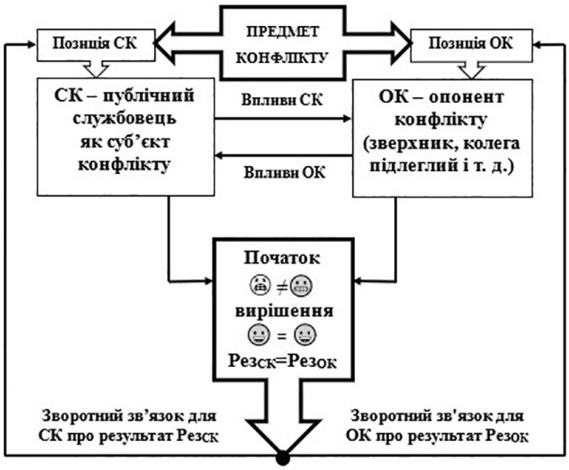


Рис. 1 Структурна схема елементарної конфліктуючої пари «СК ↔ ОК» в процесі спільного пошуку можливості вирішення конфлікту з досягненням відсутності розбіжностей у позиціях $Рез_{СК} = Рез_{ОК}$

Тоді, в основу формування конфліктологічної компетентності публічного службовця доцільно покласти правило, згідно з яким усі конфліктні ситуації, пов'язані із виконанням ним службових обов'язків, повинні вирішуватися на засадах переважання «… суб'єктно-суб'єктних відносин над суб'єктно-об'єктними через вирішення більшості питань у команді з іншими…»[1]. Такий режим «суб'єктно-суб'єктних» відносин сторін «СК ↔ ОК», що в процесі спільного пошуку рішення використовують притаманні їм знання і досвід поведінки в конфліктах, відповідає режиму гармонізованих відносин сторін на основі синтелектики (спільного мислення) і синархії (спільного управління) з виникненням у цій парі ефекту синергії було теоретично обґрунтовано в дослідженні[2] як наслідку відсутності панівних позицій у взаємовпливах сторін.

Тоді, якщо повернутися до формулювання основної умови належного вирішення конфліктів в умовах публічної служби парою «СК ↔ ОК», варто констатувати, що така взаємодія учасників є потрібною для здійснення ними спільного аналізу, оцінки й формування правильної картини конфлікту, а також для спільного вироблення рішення з досягнення найкращого результату, коли знання, досвід, позиції та ідеї учасників конфлікту є потрібними один одному.

У цьому контексті варто наголосити, що саме цією спільністю термін «конфліктологічна компетентність публічного службовця» відрізняється від наведеного вище визначення «конфліктної компетентності» будь-якої особи поза межами системи публічного управління, коли конфлікти використовуються як засіб досягнення власних цілей (бізнес, наука, мистецтво, спорт тощо).

При цьому варто врахувати і той факт, що структурними компонентами професійної конфліктологічної компетентності публічного службовця в системі «людина ↔ людина» залишаються мотиваційний, когнітивний, діяльнісний (управлінський) й організаційний (соціальний) складники, належне наповнення яких для публічних службовців через навчання, постійний саморозвиток, підвищення кваліфікації через тренінги і семінари тощо

---

[1] Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. №1 (176). С. 32-43.

2 Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. Зб. наук. праць *«Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 67. С. 191-202.

«… дозволить ефективно сформувати високий рівень конфліктологічної компетентності»[1].

Теоретичне обґрунтування й практичні рекомендації щодо реалізації такого підходу в процесах публічного управління (на прикладі територіальних громад) було виконано в дисертаційному дослідженні[2], автор якого продемонстрував єдиний шлях досягнення позитивних результатів — оптимізацію інтелектуальної взаємодії учасників як рівноправних партнерів — елементарних носіїв інтелекту, професійних знань, досвіду і способів мислення.

У цьому контексті варто зазначити, що свого часу автором дисертаційного дослідження засад партнерської взаємодії в суспільстві[3] було здійснено соціально-філософський аналіз потреби й доцільності створення, поширення та забезпечення партнерської взаємодії сторін у процесі становлення громадянського суспільства в Україні. При цьому, сформульовані автором умови полягали в потребі визнання людиною (у нашому разі — СК) «іншої людини» (ОК) як рівноправного, рівноцінного партнера, терпимого (толерантного) відношення до нього, відмови від силових способів впливу (за винятком сили аргументів), добровільне і чесне співробітництво, готовність нести відповідальність за свої вчинки і результати партнерської взаємодії, що повністю відповідає вимогам й умовам інтелектуальної взаємодії учасників елементарної пари, що конфліктує «СК ↔ ОК».

Проте, у більшості випадків якраз у процесах інтелектуальної взаємодії й приховано природу виникнення конфліктів як наслідку зіткнення протилежних ідей, думок, пропозицій, поглядів, переконань тощо, які ще й посилюються дією різного роду мотивів, стимулів, взаєминами і взаємовпливами учасників елементарної пари «СК ↔ ОК». Тому цілком очевидною стає доцільність здійснення пошуку умов, технологій та інструментів, оволодіння якими сприяло б формуванню в обох учасників типової пари конфліктологічної компетентності на основі використання релевантних способів мислення в процесах пошуку спільних рішень навіть за наявності протиріч.

---

[1] Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. Освіта та педагогічна наука. 2021. №1 (176). С. 32-43.

[2] Хамчук Г. П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії: дис… на здоб. наук. ступ. докт. філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2024. 299 с.

[3] Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): автореф. дисертація канд. філос. наук: 09.00.03 / Харківський військовий ун-т. — Х., 2003. 20 с.

Якщо виходити з того, що професійне мислення публічного службовця є його особистою інтелектуальною діяльністю з розв'язування специфічних професійних завдань, то цілком очевидно, що рівень професіоналізму (у т. ч. і конфліктологічна компетентність) буде визначатися типом мислення особи та її готовністю до його практичного використання внаслідок інтелектуалізації соціально-економічних систем загалом[1] і публічного управління зокрема[2] як успішної умови повоєнного відновлення[3].

З переліку відомих і поширених нині способів креативного мислення елементарних носіїв інтелекту, у числі яких варто назвати такі, як «системне», «критичне», «винахідницьке», «стратегічне», «наукове», «конвергентне», «дивергентне», «латеральне» та ін., а також з аналізу рекомендацій щодо поширення в публічному управлінні варіантів комбінованого володіння і використання публічними службовцями різних видів мислення у вигляді т. зв. змішаного mix-мислення однієї людини[4] або множинного мислення багатьох людей[5], спробуємо виокремити ті, що забезпечуватимуть професійну поведінку особи в конфліктних ситуаціях.

Уважаємо, що в цьому контексті є цілком виправданим звернутися до прикладів, у яких реалізуються прийоми групового мислення, оскільки пару, що конфліктує, варто вважати елементарним (мінімально можливим) груповим утворенням. При цьому, з числа таких відомих прикладів групових технік мислення, як «мозковий штурм» (group brainstorming), групове мислення (group thinking) і дизайн-мислення (design thinking), у кожного

---

[1] Кісь С., Кісь Г. Явище «інтелектуалізації» у діяльності соціально-економічних систем. Галицький економічний вісник, Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. №1. С. 55-62.

[2] Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 07-08 вересня 2018 р. Київ: Ліра-К, 2018. С. 152-154.

[3] Інтелектуалізація соціальноекономічного розвитку України в перспективі післявоєнного ві-дновлення: монографія / за наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.

[4] Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05

[5] Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2024. Вип. 2 (21). С. 65-79. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/23458

з яких є свої переваги і недоліки, особливу увагу, на нашу думку, привертає технологія дизайн-мислення, оскільки тільки в ній використовується такий важливий інструмент сприяння вирішенню конфліктів і формування конфліктологічної компетенції учасників, як емпатія — «… розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання»[1].

На можливості й доцільності саме такого використання дизайн-мислення нещодавно було вказано в публікації Т. Сірагуса (Tulio Siragusa) «Переосмислення вирішення конфліктів шляхом дизайнерського мисленя», який назвав емпатію «серцем вирішення конфліктів» і звернув увагу на те, що «… унікальність Design Thinking полягає в її глибоко вкоріненій зосередженості на людському елементі, цінуванні індивідуальних ідей і перспектив», а його «… гнучка структура робить його ідеальним для вирішення складних проблем, уключаючи бізнес-конфлікти»[2].

Навіть поверхневий аналіз досвіду використання дизайн-мислення в Україні[3,4] засвідчує факти його динамічного поширення в бізнесі, управлінні, лідерстві, освіті, інноваціях, вивченні іноземних мов тощо. При цьому, потенціал корисності використання дизайн-мислення в системі публічного управління та адміністрування започаткував його використання в процесі навчання публічних службовців методам впровадження змін[5], призвів до створення консалтингової дизайн-лабораторії[6], а також до появи пропозицій з поширення використання дизайн-мислення в специфічних практи-

---

[1] Емпатія. *ВікіпедіЯ. Вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Емпатія#:~:text=empathy%20від%20(грец.,іншої%20особи%20в%20формі%20співпереживання

[2] Tullio Siragusa. Redefining Conflict Resolution: The Design Thinking Way. Oct 16, 2023 URL: https://tulliosiragusa.com/resolving-conflict/

[3] Design in Ukraine: як дизайн-мислення працює в Україні. *PLATFOR.MA. Креативна агенція соціальних проєктів.* URL: https://www.platfor.ma/specials/designed-ukraine-yak-dyzajn-myslennya-pratsyuye-v-ukrayini/

[4] 50 відтінків дизайн-мислення: у яких сферах використовувати метод. *PLATFOR.MA. Креативна агенція соціальних проєктів.* URL: https://www.platfor.ma/specials/50-vidtinkiv-dyzajn-myslennya-u-yakyh-sferah-vykorystovuvaty-metod/

[5] Орлів М. Використання технологій дизайн-мислення для впровадження змін та інновацій на державній службі. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/36c221b1-a28b-4bd9-9c69-aa5ea4e1b51f.pdf

[6] Dzvinchuk, D, Orliv, M., Janiunaite, B., Petrenko, V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(2). P. 320-332. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26

ках публічного управління[1,2]. При цьому, однак, у затверджених Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) методичних рекомендаціях щодо роботи з конфліктами в державних органах і органах місцевого самоврядування[3,4] приклади використання і формування конфліктологічної компетентності публічних службовців на основі оволодіння і використання ними засад дизайн-мислення також відсутні.

Оскільки ж наявність складника емпатії в процедурі дизайн-мислення може сприяти зменшенню кількості конфліктів і шляхом генерації учасниками нестандартних, інноваційних рішень в умовах налагодження між учасниками людських відносин, співмислення і співпереживання, це дозволяє дійти висновку, що використання дизайн-мислення в конфліктології стає можливим тільки в результаті створення учасниками (і насамперед публічним службовцем) алгоритму, атмосфери та шляху вирішення конфлікту через мотивацію учасників «СК ↔ ОК» до розуміння та відчуття потреб, занурюючись і досліджуючи проблему та бажання партнера. Завдячуючи цьому, пара, що конфліктує, під професійним впливом правильно сформованої конфліктологічної компетентності СК може бути трансформована в команду (пару) дизайн-мислення і, починаючи з емпатії, реалізувати алгоритм подолання конфлікту за рахунок спільного мислення учасників.

Отже, якщо, наприклад, звернутися до однієї із поширених моделей дизайн-мислення Стенфордської школи[5], то, на нашу думку, такі традиційні п'ять етапів процедури дизайн-мислення, як співпереживання, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування і тестування для використання в режимі вирішення конфлікту в парі учасників «СК ↔ ОК» доцільно реінтерпретувати у вигляді, наведеному на *рисунку 2.*

---

[1] Orliv M., Janiūnaitė B., Goshovska V., Daugėlienė R. Assessment and development of public servants using the design thinking methodology for the reforms and innovations introduction. European Integration Studies. 2021. №15. P. 34-46. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.29114

[2] Вішка І. С. Особливості застосування дизайн мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) №4 2022. 1-6.

[3] Робота з управління конфліктами. Н*аціональне агентство України з питань державної служби.* URL: https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy

[4] Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах. 2022. https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah

[5] Ramunas Balcaitis. Design Thinking models. Stanford d.school. *Empathize IT. Empathize. Design. Implement.* June 15, 2019. URL: https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/

У приведеній схемі етапи вирішення конфлікту з використанням технології дизайн-мислення наповнені не бізнес-активністю з дослідження ринку, усвідомлення потреб і попиту, не генеруванням оригінальних ідей та обговорення й вибору кращих, не проєктуванням і виготовленням нових товарів та послуг, не їх продукування і тестування ринкового успіху з отриманням прибутку чи втрат від помилково ухвалених рішень, а замінені процедурами спільного пошуку шляхів, умов і варіантів найкращого вирішення конфлікту між опонентами.

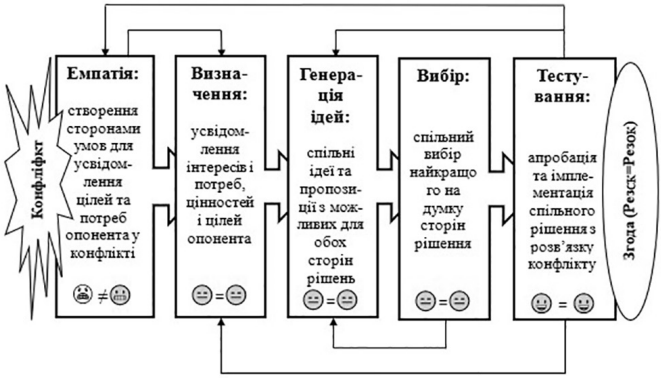


Рис. 2 Етапи вирішення конфлікту в елементарній конфліктуючій парі «СК ↔ ОК» на основі використання процедури дизайн-мислення

Подані на *рисунку 2* послідовність і зміст етапів взаємодії учасників елементарного конфлікту в процесі його вирішення забезпечують трансформацію процесу протистояння сторін у співпрацю двох партнерів шляхом вилучення непогоджених взаємовпливів СК і ОК на спільно вироблені і погоджені рішення з поведінки учасників конфлікту для отримання результатів, що задовольняють обидві сторони.

Оскільки ж формування сучасної конфліктнологічної компетентності публічних службовців потрібно розпочинати з формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі їхньої професійної освіти, то стає цілком очевидною потреба доповнення вже наявних навчальних програм та методичних рекомендацій розділами з оволодіння здобувачами ступенів бакалавра, магістра і докторів філософії за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» основами дизайн-мислення для його використання в найрізноманітніших сферах практичної діяльності.

Якраз це, для прикладу, було зроблено викладачами кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в процесі підготовки та проведення секції «Використання методології дизайн-мислення в розвитку професійної компетентності публічних службовців» у межах Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи»[1], де було наведено приклади її успішного використання для вдосконалення професійного навчання й розвитку публічних службовців[2,3], приваблення і утримання талантів[4], лідерства[5], залучення населення[6], комунікацій[7], психофункціональної компетентності[8] та ін.

Дуже важливим складником поширення дизайн-мислення та його майбутнього використання як технології залагодження конфліктів ми вважаємо підготовку, організацію й проведення тренінгів та семінарів з підвищення кваліфікації чинних публічних службовців з основ дизайн-мислення, а також створення відповідних посібників для самостійного оволодіння всіма, хто бажає, цією мисленнєвою технологією, що має високий потенціал сприяння формуванню конфліктологічної компетентності людських ресурсів системи публічної служби.

---

[1] Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д.І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

[2] Lina Gaiziuniene, Brigita Janiunajte, Mariana Orliv. Public sector employees competence development using design thinking methodology: instrument development and validation. *Ibidem.* С. 9-11.ф

[3] Галина Малиновська, Святослав Кісь, Олег Яцюк. Використання методології дизайн-мислення в системі професійного навчання публічних службовців. *Ibidem*. С.30-35.

[4] Віктор Петренко. Дизайн-мислення як інструмент приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Ibidem.* С.42-45.

[5] Марк Лютий. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Ibidem.* С.27-29.

[6] Євдокія Кімейчук, Оксана Хухра, Віктор Петренко. Дизайн-мислення як технологія залучення населення до прийняття стратегічних управлінських рішень з розвитку територіальних громад. *Ibidem.* С. 23-24.

[7] Богдан Гривнак. Використання принципів технології дизайн-мислення у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування: комунікативний аспект. *Ibidem.* С.17-19.

[8] Олександр Молодцов. До питання про матричний підхід пізнання психофункціональної компетентності в рамках методології дизайн-мислення у розвитку професійної компетентності публічних службовців. *Ibidem.* С. 36-38.

Насамкінець варто зауважити, що управління конфліктами в умовах і вимогах функціонування публічної служби є досить складним процесом, що зумовлено специфікою та особливостями взаємодії працівників із множиною зверхників, колег і підлеглих у самій системі, а також із споживачами публічних послуг, які звертаються за ними до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування.

Саме тому, на нашу думку, проблема належного формування в публічних службовців якісної конфліктологічної компетентності на основі дизайн-мислення та професійного її використання на рівні елементарних конфліктних пар у сучасних методах і технологіях інклюзивного, партисипативного, синархічного, партнерського, консенсусного та ін. управління має високий потенціал мінімізації конфліктності в суспільстві, поліпшення психоемоційного і психофункціонального стану працівників системи державного управління і місцевого самоврядування, а також і населення країни, що взаємодіє з ними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compani. Network Ukraine. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku.

2. 50 відтінків дизайн-мислення: у яких сферах використовувати метод. *PLATFOR.MA. Креативна агенція соціальних проєктів.* URL: https://www.platfor.ma/specials/50-vidtinkiv-dyzajn-myslennya-u-yakyh-sferah-vykorystovuvaty-metod/.

3. Августин Блаженний. Творіння / під. ред. Філарета (Денисенка). Київ: Вид. відділ УПЦ КП, 2015. 756 с.

4. Ажнюк Б. Мовна політика і єдність нації. *Мовознавство*: доп. та повідомл. IV Міжнар. Конгр. Україністів / відп. ред. В. Німчук. К.: Пульсари, 2002. С. 202-207.

5. Акімов О. О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2015. Вип. 1(24). С. 207-217.

6. Алексєєва О. Р., Курліщук І. І. Міжособистісні конфлікти першокласників в умовах інклюзивної освіти: причини, способи врегулювання. *Education and pedagogical sciences.* 2019. №3. С. 55-67.

7. Аналіз і Пілотаж публічної політики (2-видання, переклад)./ авт. кол.: Пітер Кньопфель, Корін Ларю, Фредерік Варон. Шаванн-пре-Ренан, Тур, Брюсель. Вищий інститут публічного управління (ВІПУ), 2005. 319 с.

8. Андреєва О. В. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та в післявоєнний період. *Право України.* 2023. №10. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_9.

9. Арабчук Я. І. Децентралізація як основа формування самодостатніх органів публічної влади. Житомирський національний агроекологічний університет імені Поповича. Всеукраїнська науково-практична конференція 15.05.2020. м. Житомир.

10. Арабчук Я. І. Контролінг — складов мистецтва ефективного публічного управління. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»).* 2019. №2 (20).

11. Арабчук Я. І. Соціальний ресурс — механізм реалізації державної політики. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Національний університет «Львівська Політтехніка», 18-20 червня 2020 р., м. Львів. С. 186.

12. Арабчук Я. І. Фінансова стабільність — запорука соціальної політики (ПФУ від респекту до панахиди). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/33.pdf.

13. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. №10. DOI https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.4.

14. Багінський А. В. «Ліберальний мир» як концепція та практика врегулювання конфлікту. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* Випуск 3 (43). С. 17.

15. Балтаджи П. Суханова Д. Соціальний конфлікт в контексті нової реальності URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2021/4/13.pdf.

16. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія. Харків: Ун-т внутрішніх справ. 1997. 196 с.

17. Банєва Т. Р. Ґендерні конфлікти як окремий різновид конфлікту та спроби їх запобігання. Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір: ма-

тер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 черв., 2024 р.) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеляна. — Одеса: НУ «ОЮА», 2024. — С. 22-25.

18. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2019/Suchasnyy_konflikt-menedzhment.pdf.

19. Баранівська Таміла. Студенти Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка вимагають звільнити викладача Микиту Василенка. Суспільне Київ. 18 лютого 2024. URL: https://suspilne.media/amp/kyiv/687098-studenti-institutu-zurnalistiki-knu-im-tarasa-sevcenka-vimagaut-zvilniti-vikladaca-mikitu-vasilenka.

20. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. №2. С. 134-140.

21. Басова Ірина. Медіація в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки.* 2024. Випуск 2 (70). С. 5-9. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/3346-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4136-1-10-20240730.pdf.

22. Батрин Н. В. Стратегії та методи управління ґендерними конфліктами URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13562/1/Gender_Conflicts.PDF.

23. Безродний Є. Ф., Уткін О. І. Історія політичних вчень: Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 432 с.

24. Белінська О. В. Медіація — альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції: електрон. Наук.-пр. Вид.* 2011. №1 (5). URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Vvryu/2011_1/DOC/11bovasc.pdf.

25. Бєлогубова О. О. Міжнародний захист прав людини у цифровому суспільстві. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/18741.

26. Бистрицький Є. К. Конфлікт культур і філософія толерантності. *Ідея культури: виклики сучасної цивілізації.* Київ: Політична думка, 2003.

27. Битяк Ю. П. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2005. 544 с.

28. Бідучак А. С. Конфліктні ситуації в медичних організаціях (від проблем до вирішення). *Одеський медичний журнал.* 2023. №2. DOI https://doi.org/10.32782/2226-2008-2023-2-8.

29. Бідучак А. С. Медичні конфлікти в системі «лікар-пацієнт». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Медицина»*. 2022. 2 (66). С. 133-135. DOI https://doi.org/10.32782/2415-8127.2022.66.25.

30. Білан Н. І. Соціальні комунікації в інформаційному суспільстві: теорія, еволюція, моделі та прикладні аспекти: дис. докт. соц. наук: спец. 27.00.01. К., 2016. 427 с.

31. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України.* 2005. №2. С. 33-37.

32. Біляк Ю. В. Конфлікти в економіці як базові чинники фінансової безпеки. *Агросвіт.* 2017. №7. С. 42-47.

33. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні: навчальний посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 186 с.

34. Боднар В. Політичні конфлікти і кризи в суспільному житті. Політологія. Підручник (за ред. М. Вегеша). Київ: Знання, 2008.

35. Бодун Т. Конфлікт інтересів як детермінанта реформування системи влади в Україні. *Збірник наукових праць НАДУ* / за заг. ред. В. П. Приходька. Київ: НАДУ, 2009. Вип. 2. С. 224-235.

36. Божок О. І. Субкультурні конфігурації та політична медіація у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2018. Вип. 4. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2018_4_3.

37. Боковець В. В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21. №6. С. 132-139.

38. Бондар О. І. Білінгвальна комунікативність як лінгвоекологічна проблема. *Записки з українського мовознавства:* зб. наук. праць. Одеса: Астропринт, 2003. Вип. 12. Українська ментальність: діалог світів. С. 352-359.

39. Бондар С. Соціально-філософські аспекти проблеми лобізму у владних структурах. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії.* 2020. Вип. 30. С. 16-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2020_30_4.

40. Бондарчук Д. П., Проскурка Н. М. Вплив емоційного інтелекту на вибір стратегії поведінки в конфлікті. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія:* зб. наук. пр. К.: Національний авіаційний університет, 2022. Вип. 2 (21). С. 90-96. DOI http://dx.doi.org/10.18372/2411-264X.21.17094.

41. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління: дис. … канд. наук держ. упр. Дніпро, 2019. 245 с.

42. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2019. №2 (66). С. 39-43.

43. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління».* 2019. №2 (66). С. 39-44. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf.

44. Бородін Є. Медіація в публічному управлінні як форма інституціонального компромісу. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2017. Вип. 3. С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_3.

45. Бородін Є. Медіація в управлінні суспільством: структурно-функціональний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1. С. 14-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_4.

46. Брендована продукція. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky/brendovana-produkciya.

47. Бурда Т. М. Мовна поведінка особистості в умовах українсько-російського білінгвізму: молодіжне середовище Києва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філол. наук: спец. 10.02.01 — українська мова. Київ, 2002. 22 с.

48. Бутирська Т., Дзвінчук Д. Теоретико-методологічні основи державного будівництва: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 176 с.

49. Ванян В. Етнічний лобізм як чинник зовнішньої політики Вірменії. *Міжнародні та політичні дослідження.* 2019. Вип. 32. С. 313-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_sip_2019_32_24.

50. Василенко Н. В. Халецький А. В., Шевчук О. О. Моделі медіації: практика та механізм публічного управління. *Наукові перспективи.* 2024. №3 (45). С. 140-150. DOI https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41).

51. Василенко Н., Івацько Т. Формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування: медіаційна та діалогічна компетенції. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2023. №3. С. 44-51. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/42/39.

52. Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості. URL: http://library.if.ua/book/108/7277.html.

53. Васильченко Н. О. Форми адміністративної діяльності медіатора (медіаційна угода). Наукові записки. Серія: Право. 2021. Випуск 11. С. 103-107. DOI https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-103-107.

54. Ватаманюк-Зелінська У. З., Нурієва В. Р. Фінансове забезпечення видатків на освіту в Україні. *Молодий вчений.* 2023. №5 (117). С. 127-131.

55. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.

56. Велика А. Проблема українсько-російського білінгвізму у вищих навчальних закладах Півдня України: дис… на здобуття наук. ступеня канд. філол. наук: спец. 10.02.01 — українська мова. Одеса, 2012. 188 с.

57. Вивчена безпорадність [Експеримент]. URL: https://www.youtube.com/watch?v=7DURMOdwBsE.

58. Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку.* 2008. Випуск 20. С. 42-48. URL: http://vlp.com.ua/files/09_76.pdf.

59. Вимоги ПМГ 2025. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України URL: https://contracting.nszu.gov.ua/kontraktuvannya/kontraktuvannya-2025/proect-vymogy-pmg-2025-1720109713.

60. Випирайленко Ольга. Мовний скандал. Міносвіти відповіло на вимогу студентів звільнити Ірину Фаріон. *Моя школа*. 9 листопада 2023. URL: https://shkola.obozrevatel.com/ukr/news/movnij-skandal-minosviti-vidpovilo-na-vimogu-studentiv-zvilniti-irinu-farion.htm?utm_source=chatgpt.com.

61. Висновок на проєкт Закону України про медіацію. Зауваження та пропозиції до проєкту Закону України «Про медіацію» (реєстр. №2425а від 26 червня 2013 року). Верховний Суд України. URL: https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(print)/4F07727C901082D2C2257C700047C69C.

62. Війна виявила велику кризу у практиці захисту військовополонених і впровадженні принципів міжнародного гуманітарного права. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3803211- zahi-rosijskogo-polonu.html.

63. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. №4. Том 33 (72). С. 1-6.

64. Власенко І. А. Конфліктологічна компетентність студентів: умови та програми формування. Теорія і практика сучасної психології. 2020. №1. Т. 1. С. 155-160.

65. Волошин Є. Г., Мустафаєва У. С. Феномен лобізму та корупції у публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_10_7.

66. Волченко, Є., Хатіпов, М. Розвиток конфліктологічної компетеності фахівців медичної галузі з позиції соціальної психології. *Теоретичні і прикладні проблеми*

психології, 2021. №2 (55). С. 123-133. DOI: http://dx.doi.org/10.33216/2219-2654-2021-55-2-123-133.

67. Вольчева Г. Форум-театр як засіб формування конструктивної поведінки підлітка у конфліктній ситуації. *Соціальна робота та соціальна освіта.* 2020. №2 (5). С. 59-65.

68. Волянський П. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання.* 2014. №6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726.

69. Вороніна Ю., Плотніченко С. Конфлікт як складова сучасного суспільства. *Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (10 грудня 2021 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2021. С. 103-105.

70. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. №1 (176). С. 32-43.

71. Гаврилюк Р. Ю. Правосуддя та медіація як конкурентні взаємодоповнюючі системи вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві / Р. О. Гаврилюк, П. С. Пацурківський. *Право України*. 2022. №2. С. 143-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_2_13.

72. Гайдук А. В. Запобігання конфлікту інтересів на публічній службі: проблеми законодавчого врегулювання. *Вісник академії адвокатури України.* 2013. №1. С. 101-107.

73. Галич Р. В. Проблеми захисту трудових прав в умовах війни. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія Право.* Випуск 40. 2023. С. 3-9.

74. Галунько В. Маріуполь. Березнь-квітень 2022 р.: пекло, відвага та право. Академія адміністративно-правових наук. URL: https://www.ssaals.com.ua/pravo/mariupol-berezn-kviten-2022-r-peklo-vi/8664.

75. Ганслі Теренс М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / пер. з англ. О. Перепадя. Київ: Основи, 1996. 184 с.

76. Гантінгтон С. Політичний порядок у мінливих суспільствах. В-во Наш формат. 2020. 448 с.

77. Гарафонова О. І., Стаднійчук Р. В. Особливості управління соціальними конфліктами органами публічної влади. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Том 316. №2. С. 65-71.

78. Гармонізація законодавства України як умова членства в ЄС: прогрес і перспективи. *Юридична газета — онлайн версія.* URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/garmonizaciya-zakonodavstva-ukrayini-yak-umova-chlenstva-v-es-progres-i-perspektivi.html.

79. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт.* 2016. Вип. 1. С. 156-160.

80. Герц А. А. Права людини, сексуальна орієнтація та ґендерна рівність: навчальний посібник. Київ: Видавництво «ФОП Голембовська О. О.», 2018. 326 с.

81. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Київ: Дух і Літера, 2000. 447 с.

82. Голова Н. І. Медіація як соціальна технологія в роботі соціального працівника: принципи реалізації та технологічні умови. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2022. №1 (2). С. 106-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2022_1(2)__12.

83. Голубєва М. О., Жарук І. В. Психолого-педагогічний зміст термінів «конфліктна компетентність» та «конфліктологічна компетентність». *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації:* Матеріали III Міжнародної наукової конференції (м. Хмельницький, 13 травня 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 449-454.

84. Гончар М., Гончар С., Ханик В. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. №11 (17). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7376.

85. Гончаренко Л., Абламська В. До питання сутності та класифікації воєнно-політичних конфліктів. *Вісник Кримінологічної асоціації України.* 2023. №28 (1). С. 147-157.

86. Гонюкова Л., Канавець М., Сичова В. Ґендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1606.

87. Горлач М. І., Кремень В. Г. Політологія: наука про політику: підручник. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 840 с.

88. Грабовський В.А., Рак Ю.А. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. №1. С. 5-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_3.

89. Грезіна О. М. Правова природа правових конфліктів у сфері освіти. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. №4. С. 450-453.

90. Гречановська О. Вплив культурних конфліктів на освітній процес закладів вищої технічної освіти. URL: https://pedbezpeka.vntu.edu.ua/index.php/pb/article/view/110/101.

91. Гривнак Б. Використання принципів технології дизайн-мислення у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування: комунікативний аспект. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С.17-19.

92. Гринь Д. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів: досвід зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. Вип. 72 (2). С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72(2)__4.

93. Громадянам. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України URL: https://service.e-health.gov.ua/gromadyanam.

94. Грушевський М. С. Історія України-Руси: В 11 т., 12 кн. / Редкол.: П. С. Сохань (голова) та ін. К.: Наук. Думка, 1991.

95. Гудков Д. В. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в національному законодавстві. *Право і суспільство.* 2014. №1-2. С. 120-124.

96. Гук Ю. Особливості розгортання конфлікту у різних сферах суспільства: етичний аспект. URL: http://fs-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2007/19.pdf.

97. Гуртова К. М. Теорія і практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Київський часопис права.* 2023. №4 (37). С. 162-168. DOI https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.23.

98. Ґендерна політика в системі державного управління: підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с.

99. Даниленко Л., Гринчук Н. Конфлікти у публічному управлінні, їх публічність та розвиток в контексті глобалізації URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8346.

100. Дейнека К. А., Шевчук О. А. Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2020. №4.

101. Денисенко Н., Щириця Т. Актуалізація концепції вічного миру в контексті цивілізаційного розвитку людства за умов війни. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог.* Студії. 2022. №24. С. 30-40.

102. Денисюк Ж. З. Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегій державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/10.pdf.

103. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. 616 с.

104. Державний стандарт соціальної послуги медіації: затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03 червня 2024 року №269-Н, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 липня 2024 р. за №1160/42505 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text.

105. Десять успішних реформ в Україні URL: https://ti-ukraine.org/blogs/desyat-uspishnyh-reform-v-ukrayini/.

106. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / О. В. Шевченко, В. В. Романова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

107. Дзвінчук Д. І., Баран М. П. Застосування діалогічної моделі змін у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні на первинному рівні. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. №7. С. 89-109. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/166/130/.

108. Дзвінчук Д. І., Заграй Л. Д., Кононенко В. І. Український приорітет: нація, соціум, культура: монографія / за ред. акад. АНПН України В. І. Кононенка. Вид. 2-ге. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2019. 268 с.

109. Дзвінчук Д. І., Качмар О. В. Агресіологія: міждисциплінарні засади. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2019. 300 с.

110. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 67. С. 191-202.

111. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Київ, 07-08 вересня 2018 р.) Київ, 2018. С. 152-154.

112. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публіч-*

не управління та регіональний розвиток. 2022. №16. С. 383-406. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05.

113. Дзісяк О. П., Шеін Д. К. Публічні правовідносини як сфера виникнення конфлікту інтересів. *Legal Bulletin.* 2024. №3 (13). С. 41-45. DOI https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-13-A5.

114. Дзюбишина-Мельник Н. Поняття «рідна мова» в контексті сучасних реалій. *Мовознавство:* доп. та повідомл. IV Міжнар. конгр. україністів / відп. ред. В. Німчук. К.: Пульсари, 2002. С. 155-158.

115. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року З певних аспектів медіації в цивільних та комерційних справах. URL: https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/6b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/$FILE/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%20%D0%84%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

116. Діяк І. Українське відродження чи нова русифікація. К.: Гранослов, 2000. 304 с.

117. Довгань Л. Розвиток навичок врегулювання конфліктів у студентів-філологів у сучасних закладах вищої освіти. *Молодь і ринок.* 2024. №11 (231). С. 106-110.

118. Довгань Н. Конфлікти в управлінській діяльності. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні:* Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 травня 2001 р., м. Київ: У 2 т. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. Т. 1. С. 303-305.

119. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. Київ, 2006. 20 с.

120. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління:* Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ: У 2 т. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148-149.

121. Договір про Європейський Союз 1992 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.

122. Докінз Р. Егоїстичний ген. В-во КСД, 2007. 288 с.

123. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. Київ: Каравела, 2010.

124. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 304 с.

125. Долинська М. С. Медіація як одна із функцій українського нотаріального процесу. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2022. №2. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2022_2_15.

126. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 32. С. 258-264.

127. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія.* 2022. №3 (56). С. 51-60. DOI https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8.

128. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 456 с.

129. Е-дані. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/e-data.

130. Емпатія. *ВікіпедіЯ. Вільна енциклопедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Емпатія#:~:text=empathy%20від%20(грец.,іншої%20особи%20в%20формі%20співпереживання.

131. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол: Ю. В. Ковбасюк (голова) та інші; Нац. Акад. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук.-ред.кол.: С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та інші; Львів, регіон. Ін-т держ. упр. Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

132. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: http://zakon2.rada.gov.ua.

133. Європейський кодекс поведінки провайдерів медіації. Прийнято на 31st пленарному засіданні CEPEJ, Страсбург, 3-4 грудня 2018 року. Інструментарій для розвитку медіації. Забезпечення виконання Керівних принципів CEPEJ щодо медіації. Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (CEPEJ). URL: https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/єvropejskij-kodeks-povedinki-provajderiv-mediaczії-cepej201824.pdf.

134. Євтух В. Зіммель Ґеорг. *Політична енциклопедія*. Редкол.: Ю. Левенець та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011.

135. Євценко Р. І. Інституціоналізація лобізму як політика забезпечення представництва інтересів в Європейському Союзі. *Політикус.* 2023. Вип. 2. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2023_2_6.

136. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): автореф. дис. ... канд. філос. наук. Харків, 2003. 20 с.

137. Жданюк А. В. Конфліктологічна готовність як основа формування конфліктологічної компетентності юриста. *Молодь і ринок.* 2017. №9 (152). С. 185-191.

138. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. Economics: time realities. №6. 2019. С. 68-76.

139. Жомарткизи М. Медіація у вирішенні міжнародних економічних конфліктів. Ефективні підходи та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. №6. С. 194-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_6_36.

140. Жук О. С. Методика формування конфліктологічної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2011. Вип. 20. С. 36-39.

141. Жуковська Г. Г., Остапенко О. О., Левченко К. Б. Ґендерна політика в нормативно-правових документах. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/02.2021/genderna-polityka.pdf.

142. Заборовський В. В., Нечипорук Л. Д., Горват Т. Д. Поняття та сутність юридичного конфлікту у сфері медичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія «Право».* Випуск 63. 2021 URL: https://surl.li/xcsqsf.

143. Загальна декларація прав людини (укр.): Декларація Організації Об'єднаних Націй від 10.12.1948. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text.

144. Загнітко А.П. Мовна ситуація = мовний портрет: типологійні вияви. *Вісник Черкаського університету. Серія: Філологічні науки.* Черкаси: Вид-во ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2011. Вип. 213. С. 89-100.

145. Загурська-Антонюк В. Ф. Державне управління інформаційно-комунікативною безпекою та лобізм в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. №3. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_3_20.

146. Задорожна М. І. Модель розв'язання конфліктів як основа демократизації суспільної свідомості та підвищення ефективності державного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2019. Вип. 1 (21). С. 1-13.

147. Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / за загальною редакцією д.ю.н., професора Кармази О. О., к. ю. н., доцента Федоренко Т. В., к.ю.н., доцента Ізуїти П. О. К.: Талком, 2023. 241 с. DOI: https://doi.org/10.36994/978-617-8016-88-3-2023-241.

148. Залюбінська Л., Кіріліна М. Використання ситуаційного підходу у виборі стратегії розв'язання конфліктів. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. №8 (10). С. 212-218. DOI https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-212-218.

149. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Національна поліція України. 2021. URL: https://www.npu.gov.ua/pro-policiyu/zapobigannya-i-protidiya-korupciyi/zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv.

150. Звіт Національної служби здоров'я України. 2018. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/zvit-2018.pdf?1739748017.

151. Звіт Національної служби здоров'я України. 2019. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/zvit-2019_1586443884.pdf?1740254979.

152. Звіт Національної служби здоров'я України. 2020. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf?1740332817.

153. Звіт Національної служби здоров'я України. 2021. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/book-ua.pdf?1740332817.

154. Здоровцова О.Ю. Проблеми міграційної кризи Європейського Союзу. Електронне наукове видання *«Порівняльно-аналітичне право»*. 2020. №17. С. 783-789.

155. Зельманович І. І. Миротворча місія ООН на Донбасі: міф чи реальність? *Прикарпатський вісник НТШ.* 2018. №5. С. 187-194.

156. Зінчина О. Хрестоматія з конфліктології. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/11317388.pdf.

157. Іваниця А. В. Медіація як спосіб врегулювання правових спорів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2022. №2. С. 511-517. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2022_2_78.

158. Іванчов Павло В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в Україні: інституційний аспект URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20._topic_Ivanchov-P.V.133-145.pdf.

159. Ідеї політичної справедливості Ф. Гайєка та Дж. Роулза. *Західний науковий центр НАН України і МОН України.* URL: https://znc.com.ua/ukr/publ/periodic/shpp/2005/1/p054.php.

160. Ідентичність громадян України: тенденції змін (червень 2024 р.). URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-cherven-2024r.

161. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

162. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: монографія / за наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.

163. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода: основи когнітивної теорії конфліктів. К.: Наукова думка, 1996. 190 с.

164. Іщенко Ю. А. Конфлікти як предмет гуманітарної експертизи. *Філософська думка.* 2010. №2. С. 97-105.

165. Кагановська Т., Семененко Т. Сутність принципу ґендерної рівності в системі органів публічної влади України. URL: https://periodicals.karazin.ua/law/article/download/18197/16756.

166. Кайдалова Л. Г., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Удосконалення конфліктологічної компетентності викладачів вищої школи в системі підвищення кваліфікації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи.* 2019. Вип. 68. С. 102-107. DOI https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.22.

167. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.

168. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

169. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

170. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів: інформаційний аспект. *Гілея: науковий вісник.* 2017. Вип. 122. С. 380-383.

171. Калюжна Ю. Попередження соціальних конфліктів: інформаційний аспект. *Гілея: науковий вісник.* 2017. Вип. 122. С. 380-383.

172. Капінос Г., & Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems.* 2023. №(1). С. 93-103.

173. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2015. Вип. 2 (49). С. 104-110.

174. Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2018. Вип. 3. С. 69-74.

175. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №5. С. 13-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2020_5_3.

176. Карпенко О. Г., Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Особливості профілактики булінгу та вирішення конфліктів серед здобувачів освіти. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2024. №3. С. 36-43.

177. Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. №4. С. 28-36.

178. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

179. Кімейчук Є., Хухра О., Петренко В. Дизайн-мислення як технологія залучення населення до прийняття стратегічних управлінських рішень з розвитку територіальних громад. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 23-24.

180. Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* 2023. №3. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17.

181. Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* 2023. №3. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17.

182. Кісь С., Кісь Г. Явище «інтелектуалізації» у діяльності соціально-економічних систем. *Галицький економічний вісник.* 2015. Том 48. №1. С. 55-62.

183. Клєщова О. Є. Культура мови, культура мовлення та правописні норми: лінгвістична вікторина. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Філологія»:* зб. наук. праць. 2021. №51. Т. 1. С. 54-59.

184. Клясен Н. Л. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу мережею спеціальних бібліотек України. *Science Rise: міжнар. наук. журнал.* К.: Technology Centr, 2014. №5/1 (5). С. 61-65.

185. Коваленко І. В. Медіація в корпоративних спорах / І. В. Коваленко, В. В. Поєдинок. Право України. 2021. №6. С. 117-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2021_6_10.

186. Коваль А. Ш. Психологічні особливості соціально-політичних конфліктів в умовах трансформації соціальних відносин. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія.* 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 114-120.

187. Кожевніков І. О. Цивілізований лобізм як механізм взаємовідносин громадянського суспільства та органів публічної влади в Україні. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи:* збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 92-98.

188. Козер Л. А. Функції соціального конфлікту. Американська соціологічна думка. М., 1996. 556 с.

189. Козинець О. Г., Новомлинець А. О. Лобізм у політиці: зарубіжний досвід та українські реалії. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. №1. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_1_13.

190. Козлова І. Профілі культурних конфліктів у сучасному українському місті. URL: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Vlnu_sociology_2010_4_23.pdf.

191. Кологойда О. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення корпоративних спорів / О. В. Кологойда, А. В. Сливінська. *Право і суспільство.* 2022. №3. С. 83-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2022_3_15.

192. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

193. Команда «Вокс Україна». Опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни». URL: https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny.

194. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції: Міжнародний документ від 31.10.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.

195. Конверський А. Є. Логіка: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Четверта хвиля, 1998. 360 с.

196. Конституція України: від 28.06.1996 №254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text.

197. Конфлікт як можливість: шлях до кращого спілкування та співпраці. Лія Власюк. Лип. 14, 2024. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/35806.

198. Конфлікт. Енциклопедична стаття. URL: https://esu.com.ua/article-3235.

199. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребкало. К.: НАДУ. 2009. 96 с.

200. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

201. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

202. Конфліктологія. Харків: Право, 2002. 256 с.

203. Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалаізація та механізми розв'язання: дис. … д-ра філософії в галузі публ. управл. та адмін.: 281. Київ, 2023. 314 с. URL: https://ir.library.knu.ua/entities/publication/8cca6b22-5f96-4f1f-b913-0380b26d470b.

204. Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис. ... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2023. 314 с.

205. Корчак І. Суть і значення публічного конфлікту у сучасних умовах розвитку суспільства та його зв'язок з архетипами колективного несвідомого. *Публічне урядування.* 2019. Вип. 3 (18). С. 240-251. DOI https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-240-251.

206. Котигоренко В. Знання про соціальний конфлікт. *Політичний менеджмент.* 2004. №2. С. 137-156.

207. Котигоренко В. О. Етнічні протиріччя і конфлікти в сучасній Україні: політологічний концепт: монографія. К.: Світогляд, 2004. 722 с.

208. Котигоренко В. О. Конфліктологія: політична енциклопедія. К.: Парламентське вид-во. 2011. 362 с.

209. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. *Людина і політика.* 2002. №3. С. 75-87.

210. Котлова Л. О. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх практичних психологів. *Практична психологія освіти XXI ст.: проблеми та пер-*

спективи: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 20-21 травня 2014 р.). Умань, 2014. С. 180-184.

211. Коулман П. Т. & Фергюсон Р. Результативний конфлікт. Пер. з англ. Інни Софієнко. Київ: Наш Формат, 2016.

212. Кохан Н. В. Обмеження права на працю в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. №7. С. 189-193.

213. Кравченко С. О., Кучерявий В. М. Аналіз сутності цивілізованого лобізму як форми взаємовідносин влади та суспільства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69), №3. С. 93-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_19.

214. Краєв О. Миротворці ООН: як контингент змінить війну в Україні. URL: https://gazeta.ua/articles/politics/_mirotvorci-oon-yak-kontingent-zminit-vijnu-v-ukrayini/1077416.

215. Красій М. О. Удосконалення законодавства у сфері запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах з урахуванням міжнародних тенденцій. Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 169-172.

216. Красіловська З. В. Історичні передумови виникнення та розвитку інституту медіації. *Молодий вчений.* 2015. Вип. 6 (21). С. 114-118.

217. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: дис. … кандидата наук з державного управління: 25.00.01. Одеса, 2017. 221 с.

218. Крейг Пол, Гренні де Бурка. Розділ 11 Права людини в ЄС. *Право ЄС: Текст, справи та матеріали* (вид. 4-те). Oxford: Oxford University Press, 2007.

219. Кривицька. О. Конфліктний вимір етнонаціонального розвитку України. *Політичний менеджмент.* 2005. Вип. 2. С. 24-37.

220. Крупка М. І., Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання. Підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018.

221. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2019. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_4.

222. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора. *Ефективність державного управління:* зб. наук. пр. 2018. Вип. 1 (54): у 2 ч. Ч. 1. С. 72-79.

223. Кузик П. Конструктивістська концепція А. Вендта: від критики «міжнародної анархії» до ідеї невідворотності світової держави. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини.* 2013. Вип. 32. С. 98-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_32_15.

224. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

225. Куйбіда В. С. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

226. Культура української мови: бібліографічний покажчик літератури / укл.: Т. В. Григоренко, Т. С. Ткаченко, А. І. Абраменко, А. П. Пінковська. Умань, 2013. 27 с.

227. Кульчицький С. В. (ред.). Воєнні конфлікти другої половини XX століття: зб. наук. статей. Київ: Ін-т історії Укр., 2004. С. 10.

228. Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. №1. С. 15-23.

229. Лазня А. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Світ фінансів.* 2012. №2. С. 54-62. URL: http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/626/634.

230. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10. №6. С. 61-69. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/947.

231. Лисий В. В., Іваній О. М. Шляхи адаптації інституту медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади в Україні. *Наукові перспективи.* №10 (52). 2024. С. 208-220. DOI https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-208-220.

232. Лисюк В. С. Інституціоналізація українського лобізму як економічний феномен. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2021. Вип. 2. С. 9-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_2_3.

233. Ліснєвська Ю. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. №1. С. 70-78.

234. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

235. Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2019. №2 (1). С. 231-237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2019_2(1)_36.

236. Лопушинський І. П., Ковальська, Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. №1 (80). С. 110-119. URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/248/283.

237. Лопушинський І. П., Кухарчук П. М. Державна політика медіації: загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Випуск 1 (1). С. 158-171. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/ article/view/9759.

238. Лопушинський І. П., Остап'як В. І., Кушнірюк С. В. Становлення доброчесного лобіювання в контексті взаємодії публічної влади та громадянського суспільства в Україні. *Координати публічного управління: електронне наукове фахове видання ІФНТУНГ.* 2024. №1 (2). С. 242-266.

239. Лоренц К. Агресія, або так зване зло. Серія: Філософія. 2017. 352 с.

240. Лубінець Д. В. До питання про типологію українського лобізму. Політикус. 2019. Вип. 4. С. 34-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2019_4_8.

241. Лубінець Д. В. Проблема лобізму в українській історіографії. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія.* 2019. Вип. 26. С. 150-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2019_26_19.

242. Лук'яненко О. М. Особливості конструювання соціальної реальності в індустріальному та постіндустріальному суспільствах. *Virtus.* 2018. №29. С. 10-14.

243. Лукашевич І. М. Правове забезпечення медіації в Україні: недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу. Елек-

тронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №2. С. 49-54. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/302958/294966.

244. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук. Харків, 2006. 238 с.

245. Луніна О. С., Поплавський В. Ю. Медіація як спосіб досудового врегулювання публічно-правових спорів у сфері державної реєстрації. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*. 2022. №2 (5). С. 55-61. URL: https://law.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/7.pdf.

246. Луценко О. Є. Суб'єкти, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції». *Право та інновації.* 2017. №2 (18). URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/Lutsenko18.pdf.

247. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С.27-29.

248. Лямець А., Якубова Т. Матеріали про Фому Аквінського у польськомовному та франкомовному фондах відділу бібліотечних зібрань та історичних колекцій. *Мультиверсум*. 2015. №7. С. 145-146.

249. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.

250. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11. №4. С. 104-111. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1042/1019.

251. Майстренко К. М. Медіація як спосіб врегулювання спорів у сфері управління та розпорядження державною власністю. Міжнародний науковий журнал *«Інтернаука»*. 2022. №15. С. 9-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_15_3.

252. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №5. С. 120-124. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2317/1/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A.%20%D0%9C.pdf.

253. Майструк Н. О. Зміна парадигм дослідження конфліктів у другому модерні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. 2018. Випуск 41. С. 17-22.

254. Малиновська Г., Кісь С., Яцюк О. Використання методології дизайн-мислення в системі професійного навчання публічних службовців. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С.30-35.

255. Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. Держава і право. *Юридичні і політичні науки: зб. Наук. Праць*. 2010. Вип. 50. С. 455-460. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/dspace/handle/123456789/18388.

256. Марочканич М. М. Специфіка соціальних конфліктів у сучасній Україні. *Філософські обрії.* 2019. Вип. 42. С. 75-78.

257. Мартин О. М. Мікроекономіка: теорія, тести, задачі. Частина І: навчальний посібник. Львів: ЛДУ БЖД, 2021. 271 с.

258. Мартіщева А. О., Врещ Ю. О., Радченко О. А. Правове регулювання лобізму: досвід зарубіжних країн, перспективи для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки*. 2020. №5. С. 66-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2020_5_11.

259. Масенко Л. Т. Українська мова у XX сторіччі: історія лінгвоциду. Київ: КМ Академія, 2005. 399 с.

260. Матієнко Т. В. Конфліктологічна компетентність працівника правоохоронних органів. *Південно-український правничий часопис.* 2016. №2. С. 102-106.

261. Махмурова-Дишлюк О. П. Місце і роль Женевських конвенцій у забезпеченні прав, свобод і законних інтересів громадян в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2024. №69. URL: https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc69/69_2024.pdf.

262. Мацієвський Ю. В. Теорія конфлікту: історико-політологічний аналіз: автореф. дис… к. політ. наук. Львів, 1996. 24 с. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8414/1/avtoreferat%20Matsiyevsky_1996.pdf.

263. Мацієвський Ю. Конфліктологія: що та як вивчати? *Людина і політика*. 2000. №1. С. 25-30.

264. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика.* 2004. №3. С. 115-130. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/109/1/teoretychni.pdf.

265. Мацюк Г. До витоків соціолінгвістики: Соціологічний напрям у мовознавстві: монографія. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 432 с.

266. Мацюк Г. Прикладна соціолінгвістика. Питання мовної політики: навчальний посібник. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2009. 212 с.

267. Медичним закладам. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dlya-medichnih-zakladiv.

268. Медіація для публічного управління та адміністрування: основи медіації на державній службі та в органах місцевого самоврядування: загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації, погоджена ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля» з НАДС (Наказ НАДС від 13 березня 2024 р. №46-24). URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-dlia-publichnoho-upravlinnia-ta-administruvannia-osnovy-mediatsii-na-derzhavnii-sluzhbi-ta-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia.

269. Медіація та діалог на публічній службі: загальна короткострокова програма, погоджена наказом НАДС від 14 лютого 2022 р. №11-22 для Запорізького регіонального центру підвищення кваліфікації. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-ta-dialoh-na-publichnii-sluzhbi-b3c677aa-170f-4d9f-8aba-aa33d43dd769.

270. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / за ред. Н. Крестовської та Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.

271. Медіація як альтернативний спосіб врегулювання трудових спорів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки.* 2022. №7. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2022_7_8.

272. Мельниченко А. А. Радченко Ю. В. Імплементація інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. №2 (25). С. 104-110. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.19.

273. Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Public Management and Law History Theory Practice.* 2022. Вип. 2. С. 5-10. DOI https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10.

274. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Іващевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

275. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства: протокол робочої групи з питань реформи фінансування сфери охорони здоров'я України №9 від 14 квітня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001282-17#Text.

276. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах. *Національне агентство України з питань державної служби.* 2022. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah.

277. Механізми узгодження інтересів у виробленні публічної політики в Україні. Навчальний посібник. / За заг. ред. С. О. Телешуна, авт. кол. С. О. Телешун, С. В. Ситник, В. В. Карлова та ін.; Київ: НАДУ, 2019. 192 с.

278. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. *Сучасні дослідження з іноземної філології.* 2018. Вип. 16. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sdzif_2018_16_13.

279. Микитин Ю. І. Історичний розвиток примирення і посередництва в джерелах права, що діяли на українських землях у XVI-XIX століттях. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України.* 2009. Вип. 21. С. 44-49.

280. Миколенко О. І. Конфлікт інтересів в національній правосвідомості та законодавстві України. *Правова держава.* 2019. №33. С. 65-70.

281. Минюк О. Ю. Медіація як прогресивний спосіб вирішення господарських спорів / О. Ю. Минюк, В. О. Сокол. *Наука і правоохоронна діяльність.* 2020. №1. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2020_1_4.

282. Митко А. М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу: монографія. Луцьк: Вежа-друк, 2014. 400 с.

283. Михайлов Д. За рік війни інфраструктурі України завдано збитків майже на $144 млрд. KSE. Суспільні Новини. 2023. URL: https://suspilne.media/422019-za-rik-vijni-infrastrukturi-ukraini-zavdanozbitkiv-majze-na-144-mlrd-kse.

284. Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/mizhregionalni-upravlinnya-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi.

285. Міжсекторальні взаємодії: розв'язання протиріч та узгодження інтересів. Навчальний практикум. / за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2020. 76 с.

286. Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Понятійно-термінологічний апарат політичної конфліктології в публічному управлінні. *Молодий вчений.* 2021. №5 (1). С. 95-99.

287. Міщенко В., Міщенко С. Основні напрями забезпечення стабільності фінансового сектору України в контексті глобалізаційних процесів. *Фінанси України*. 2008. №3. С. 56-69.

288. Мних М. В. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС. *Український соціум.* 2015. №3 (54). С. 114-124.

289. Модель Семашка. URL: https://surl.gd/xipotb.

290. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

291. Молодцов О. До питання про матричний підхід пізнання психофункціональної компетентності в рамках методології дизайн-мислення у розвитку професійної компетентності публічних службовців. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 36-38.

292. Моторнюк У. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава.* 2016. №12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf

293. Мухіна Л. М. Структура конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського.* 2016. №1 (16). С. 142-146.

294. Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042.

295. Національна асоціація медіаторів України: Вебсайт. URL: http://namu.com.ua/ua.

296. Національна служба здоров'я України (НСЗУ). Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu.

297. Ніжегородцев В. О. Використання інтернет-технологій в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції:* збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина І. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 255-259.

298. Нікітіна Т. А. Транснаціональні корпорації як провідна форма концентрації капіталу в умовах глобалізації. Збірник наукових праць «*Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні».* 2007. Випуск 7. С. 19-26.

299. Новгородський Р. Г., Пилипенко Д. В. Шкільна медіація як технологія розв'язання конфліктів у закладах середньої освіти. Н*аукові записки [Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя]. Психолого-педагогічні науки.* 2022. №1. С. 61-68.

300. Новіков О. В., Приблуда П. М. Правове регулювання лобізму в Україні через призму іноземного досвіду. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2019. №6 (2). С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_6(2)_14.

301. НСЗУ. URL: https://linktr.ee/nszu.

302. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служ-

би в органах місцевого самоврядування. Вісник державної служби України. 2005. №1. С. 20-27.

303. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1 (24). С. 254-265.

304. Орлів М. Використання технологій дизайн-мислення для впровадження змін та інновацій на державній службі. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/36c221b1-a28b-4bd9-9c69-aa5ea4e1b51f.pdf

305. Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 159 с.

306. Основи демократії: підручник для студентів вищ. н-вч. закладів / за заг. ред. А. Ф. Колодій. Львів: Астролябія, 2009. 832 с.

307. Основи економічної теорії. Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.

308. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#n101.

309. Осьова паралель: Геракліт та Лао-Цзи. *Пломінь.* URL: https://plomin.club/heraclitus-and-lao-tzu/.

310. Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587.

311. Петренко В. Дизайн-мислення як інструмент приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С.42-45.

312. Петренко І. В. Комунікативні технологій врегулювання соціального конфлікту URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/5_2019/part_1/31.pdf. DOI https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.5-1.29

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

314. Петрушенко Віктор. Висловлювання та сентенції знаменитих філософів. *Тлумачний словник основних філософських термінів.* Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. С. 234-261.

315. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. №1/2 (33/34). С. 143-146.

316. Підбуцька Н. В. Конфліктологічна підготовка майбутньої управлінської еліти. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2010. №4. С. 87-93.

317. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.

318. Пірен М. І., Фещенко Н. М., Шульга М. О., Гірник А. М., Ковалів Ю. І. Конфлікт. *Енциклопедія сучасної України.* 2014. URL: https://www.esu.com.ua/pdf/file/3235.pdf.

319. План роботи Міністерства внутрішніх справ України на 2024 рік. https://mvs.gov.ua/planuvannia/plan-roboti-ministerstva-vnutrisnix-sprav-ukrayini-na-2024-rik.

320. Плющ Р. М. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. Колективна монографія. Київ: Рідна мова, 2016.

321. Погореленко А. К. Корпоративні конфлікти: зміст та особливості розв'язання. *Соціальна економіка.* 2019. №57. С. 205-210.

322. Подковенко, Т., Фігун Н. Правове регулювання медіації у європейському праві. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 4. С. 22-29. DOI http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38366.

323. Подра О. П., Лиса Д. С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32687/menedzhment223maket-94-103.pdf.

324. Покатаєв П. С., Кацицка Гражина. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. №31. С. 140-144. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/24.pdf.

325. Політологічний словник / за ред. Головатого М. Ф., Антонюка О. В. Київ: МАУП, 2005. 792 с.

326. Посібник з розв'язання конфлікту інтересів у державному секторі. Публікація Центру доброчесності в оборонному секторі. Переклад: Служба письмових перекладів, Міжнародний секретаріат НАТО. №2. 2015. 21 с.

327. Посібник з формування організаційної культури. НАДС. 2022. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf.

328. Постанова «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (Кабінет Міністрів України). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п.

329. Потапюк І. П., Сазонова Т. О., Лисенко М. І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник.* Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. Вип. №2 (25). С. 116-120. URL: http://pev.kpu.zp.ua/archives.

330. Потебня О. О. Мова. Національність. Денаціоналізація. *Українська Вільна академія наук у США.* Нью-Йорк, 1992. 155 с.

331. Поцюрко Олег. Основоположні принципи філософії історії у творчості Августина Блаженного. Дисертація кандидата філософських наук (09.00.05). Львів: Національний університет імені Івана Франка, 2008. 188 арк.

332. Пресреліз. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/formedia/presbrifing.

333. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Мін-во освіти і науки України. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.

334. Принципи загальних прав і обов'язків. Декларація Ріо-де-Жанейро з навколишнього середовища та розвитку, http://www.mipe.oswiata.org.pl/rozwoj/doc/deklaracja_z_rio.pdf.

335. Прищак М. Д. Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця: ВНТУ, 2023. 246 с.

336. Про внесення змін до деяких законів України у зв'язку з оновленням офіційного перекладу Європейської хартії регіональних або міноритарних мов: проєкт Закону України від 26 грудня 2024 року, внесений Кабінетом Міністрів України, за-

реєстрований у Верховній Раді України за №12364. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI12157I.

337. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 9 травня 2024 року №3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-IX#Text.

338. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 року №2759-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#n8.

339. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 №2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#n3.

340. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

341. Про доброчесне лобіювання: проєкт Закону від 13 грудня 2023 року №10337, внесений Кабінетом Міністрів України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43386.

342. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 01.12.2022 №2801-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text.

343. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України №2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text.

344. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. *Відомості Верховної Ради* (ВВР). 2019. №21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

345. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 №5067-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#n486.

346. Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів): Закон України від 23 вересня 2021 року №1780-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-20#Text.

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

348. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 року №2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

349. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 30.05.2014 №5207-VI. *Відомості Верховної Ради.* 2013. №32. Ст. 412.

350. Про застосування англійської мови в Україні. Закон України від 4 червня 2024 року №3760-IX. *Відомості Верховної Ради.* 2024. №38. Ст. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

351. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації): Наказ Міністерства соціальної політики від 17.08.2016 №892. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text.

352. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агент-

ства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text.

353. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця. Головдержслужба України; наказ від 23.10.2000 №58. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-00#Text.

354. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року №51-23. URL: http://surl.li/jdzuh.

355. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 квітня 2023 р. №53-23. URL: http://surl.li/jdzvl.

356. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29.09.2017 р. №839. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17#Text.

357. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 20.06.2022 р. №46-22. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah.

358. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року №201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text.

359. Про затвердження переліку посад державної служби категорій «Б» і «В», кандидати на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою: постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2025 року №34. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D0%BF#Text.

360. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.11.2023 №1049-р: станом на 18 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-р#Text.

361. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження: Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 №1039: станом на 10 серп. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-п#Text.

362. Про затвердження Примірного табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб-підприємців: наказ МОЗ від 26.01.2018 №148. URL: https://surl.li/wnqxbe.

363. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 р. №47: станом на 1 лип. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text.

364. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 №393/96-ВР: станом на 31 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text

365. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів: Указ Президента Країни від 10 травня 2006 року №361/2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006#Text.

366. Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року №3606-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text.

367. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text.

368. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР: станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text.

369. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 року №487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text.

370. Про нотаріат: Закон України від 02.09.1993 №3425-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text.

371. Про НСЗУ. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu.

372. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року №2834-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2834-20#Text.

373. Про перейменування деяких географічних об'єктів: постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року №49. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pereimenuvannia-deiakykh-heohrafichnykh-s49170125.

374. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року №2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.

375. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 30.11.2016 р. №1013 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text.

376. Програма реімбурсації лікарських засобів і медвиробів. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky.

377. Публічна політика. Навчальний посібник. / Авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2020. 408 с.

378. Публічна політика. Навчальний посібник. / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2016. 239 с.

379. Публічне лобіювання: навч. посіб. / за заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. Київ: Фонд «Європа XXI, 2008. 160 с.

380. Пуригіна О. Г. Міжнародні економічні конфлікти: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 280 с.

381. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 1 (82). Одеса: ОРІДУ НАДУ. 200 с.

382. Резнік Олександр. Сприйняття українцями урядових реформ: соціально-демографічні виміри. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва.

URL: https://dif.org.ua/article/spriynyattya-ukraintsyami-uryadovikh-reform-sotsialno-demografichni-vimiri.

383. Рівність за ознакою статі в економічній сфері: зобов'язання України перед ЄС (ключові Директиви ЄС щодо забезпечення ґендерного балансу на ринку праці та в професійній діяльності, їх розвиток у практиці Суду Справедливості) / Упорядник О. О. Уварова. Х.: Видавництво «НТМТ», 2015. 150 с.

384. Різник С. В. Кабінет Міністрів України як організаційно-правова гарантія конституційного права людини і громадянина на підприємницьку діяльність. *Часопис Київського університету права.* 2008. №2. С. 96-100.

385. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 14 липня 2021 року №1-р/2021. Справа №1-179/2019(4094/19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-21#Text.

386. Робота з управління конфліктами. *Національне агентство України з питань державної служби.* URL: https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy (дата звернення: 10.02.2025).

387. Розенберг М. Ненасильницьке спілкування. Мова життя. URL: https://uabook.fun/wp-content/uploads/2023/07/Маршалл_Розенберг_Ненасильницьке_спілкування_1.pdf.

388. Розроблення публічної політики. Практичний посібник. / Укладач А. О. Чемерис. Київ: Тов«Софія», 2011. 128 с.

389. Романуха О. М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf.

390. Руденко О. М. Соціальні конфлікти як механізм забезпечення суспільної стабільності. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України.* 2018. С. 88-96.

391. Руденко О. М. Соціальні конфлікти як механізм забезпечення суспільної стабільності. *Наукові записки [Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України]* 2008. Вип. 42. С. 88–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2008_42_12.

392. Русанівський В. Єдиний мовно-образний простір української ментальності. *Мовознавство.* 1993. №6. С. 3-13.

393. Ручка А. О., Танчер В. В. Курс історії теоретичної соціології: навч. посібник. К.: Наукова думка, 1995. 225 с.

394. Сакун А. Ж., Марчук Л. Л. Бінарна природа економічних конфліктів у контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економічний аналіз. 2017. №27. С. 261-265.

395. Сасіна Л. О. Реалізація соціальної функції держави в Україні. Актуальні наукові дослідження у сучасному світі: матеріали XXX міжнар. наук. конф., м. Переяслав Хмельницький, 26-27 жов. 2017 р. Переяслав Хмельницький. 2017. Вип. 10 (30), Ч. 5. С. 53-58. URL: http://surl.li/oxckr.

396. Сеник О. М. Динаміка розвитку правового конфлікту. *Інформація і право.* 2013 №1 (7). С. 121-130.

397. Сербенська О. Сучасна українська термінографія і проблеми екології мови. *Вісник національного університету «Львівська політехніка».* 2002. №453. С. 17-20.

398. Ситник Г. П. Філософія війни та миру: курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023.118 с.

399. Сімонян А. В. Громадські ради у політичному процесі сучасної України. Науковий журнал *«Politicus»*. 2018. №2. С. 66-70.

400. Сітарський С. М. Інституалізація діяльності органів державної влади в контексті врегулювання політичних конфліктів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. Вип. 17. С. 181-187.

401. Скалацька О. В. Структура соціального конфлікту: філософський вимір. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки*. 2013. №1029 (2), Вип. 48. С. 195-200.

402. Скляр В. Асиміляція та освітній рівень, або Дещо про типи мовної поведінки українців (за матеріалами перепису 2001 р.). *Урок української.* 2008. №1-2. С. 6-11.

403. Словник іншомовних слів. URL: https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9958&action=show.

404. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління.* 2018. №1 (60). С.175-181.

405. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. Дисертація на здобуття наук. ступеня доктора філос. наук з публічне управління та адміністрування. К, 2023. 271 с.

406. Слюсарев І. О. Управління конфліктами: публічна сфера. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі*: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А.В.Т.», 2021. С. 44-45.

407. Слюсарев І. О. Управління соціальними конфліктами в публічній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. №5. С. 122-126. DOI https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2020.5/21.

408. Сокур С. П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС: монографія / Київ. Нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

409. Сорока І. А. Конфліктологічна компетентність як компонент професійної компетентності викладачів університетів. *Faculty for Strategic and Operational Management.* 2014. №3. URL: https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/56-konfliktolohichna-kompetentnist-iak-komponent-profesiinoi-kompetentnosti-vykladachiv-universytetiv

410. Соціальна політика / за заг. ред. В. М. Пічі та Я. Б. Турчин. Львів: Новий світ, 2018. 318 с.

411. Соціальна справедливість у світовій економіці: одвічний конфлікт держави і ринку / Г. М. Пилипенко, І. Є. Рєліна. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2017. №4. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2017_4_3.

412. Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бевз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 144 с.

413. Соціологія: терміни і поняття: навч. словник-довідник / за заг. ред. В. М. Пічі. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 658 с.

414. Спасибо-Фатєєва І. В. Римське право крізь призму традиції і судової практики. К.: Вид.-во ЕКУС, 2022. 512 с.

415. Спектор О. М. Історичні корені виникнення та етапи становлення системи альтернативного вирішення спорів. *Право і суспільство.* 2010. №4. С.102-107.

416. Ставицька Л. О. Соціолінгвістичні дослідження в Інституті української мови. *Соціолінгвістичні студії.* К.: Видавничий Дім Дмитра Бураго, 2010. С. 10-17.

417. Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. *Economic synergy.* 2024. Iss. 1. С. 179-188.

418. Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. *Economic Synergy.* 2024. №1. С. 179-188. DOI https://doi.org/10.53920/es-2024-1-13.

419. Стаднійчук Р., Гарафонова О., Янковой Р., Єфремов І., Артемов С. Соціальний конфлікт як індикатор цифрової трансформації суспільства в контексті публічного управління URL: https://www.scilit.com/publications/47dd69d2d7732d9552040bca7d1a9fda.

420. Стельмах А. В. Сучасні засади функціонування інституту лобізму в європейських країнах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2022. Вип. 2. С. 191-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2022_2_13.

421. Стельмах А. В. Теоретичні засади визначення поняття лобізму як основи державної безпеки України. П*ублічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2023. Вип. 3. С. 66-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2023_3_10.

422. Стельмах А. В. Теоретичні засади формування та розвитку інституту лобізму в Канаді. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2022. Вип. 1. С. 146-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2022_1_11.

423. Стеценко Н. М. Конфліктологічна компетентність як умова успішної професійної діяльності педагога. *Вісник науки та освіти.* 2013. №8 (14). С. 793-806. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/6225/6258

424. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Зміни у розподілі доходів від ПДФО як виклик для системи фінансового вирівнювання місцевих бюджетів в умовах війни. Регіональна економіка. 2023. №3 (109). С. 110-120.

425. Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України: затверджено від 29.06.2021. URL: https://mvs.gov.ua/ministry/normativna-baza-mvs/proekti-normativnix-aktiv/strategiya-gromadskoyi-bezpeki-ta-civilnogo-zaxistu-ukrayini-zatverdzeno-vid-29062021.

426. Струганець Л. В. Теоретичні основи культури мови: навчальний посібник для студентів філологічних факультетів. Тернопіль, 1997. 96 с.

427. Структура. Національна служба здоров'я України: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu/struktura-65.

428. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / перекл. з англ. О. Насика. Київ: Наука, 2008. 320 с. URL: https://mediasystemy.wordpress.com.

429. Суший О. В., Плахтій Т. О., Афонін Е. А. Архетипіка і публічне управління: стратегії та механізми розв'язання конфліктів у сучасному світі. *Український соціум.* 2017. №2 (61).

430. Телешун С. О. Хроніка становлення українських фінансово-промислових груп. За матеріалами вітчизняних та закордонних ЗМІ. Київ: НАВСУ, тов. «Центр», 2004. 96 с.

431. Телешун С. О., Рейтерович І. В. Вплив фінансово-політичних груп на прийняття стратегічних рішень у сфері політики та економіки: українські реалії. Київ-Херсон: В-во ХОДА, 2008.152 с.

432. Телешун С. О., Рейтерович І. В., Ситник С. В. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства: наук. Розробка. Київ: НАДУ, 2012. 52 с.

433. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка; Н. А. Третяк; за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.

434. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.

435. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 205 с.

436. Типовий закон Комісії Організації Об'єднаних Націй по праву міжнародної торгівлі про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_l17.

437. Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди, досягнуті в результаті медіації (2018 рік). URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation.

438. Тищенко Ю. В. Медіація як засіб саморегулювання в господарсько-торговельній діяльності в умовах євроінтеграції / Ю. В. Тищенко, Т. В. Погарченко. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки.* 2023. №12. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2023_12_9.

439. Ткаченко О. Б. Мовна ситуація в Україні. *Державність української мови і мовний досвід світу:* мат-ли міжнар. конф. К.: ІНВіП, 2000. С. 400-405.

440. Ткачук М. Соціолог Євген Головаха: Якщо ми не здамося — вийдемо з цієї війни абсолютно інтегрованою європейською країною. *Новинарня.* URL: https://novynarnia.com/2022/03/30/yegolovaha.

441. Токарєва К. С. Адміністративно-правове регулювання медіації: сучасний стан та тенденції розвитку. дис. на здобуття наук. ступеня д.ю.н. Нац. авіац. ун-т. Київ, 2021. 468 с.

442. Толстих А. Б. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. Вип. 71. С. 177-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_71_31.

443. Толстов С. В. *Ядерне стримування у військово-політичній стратегії США. Ядерна безпека України в контексті світового досвіду: збірник наукових праць;* ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». 2019. С. 109-137.

444. Томас Гоббс. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Переклад з англійської: Р. Димерець, В. Єрмоленко та ін. К.: Дух і Літера, 2000. 600 с.

445. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.

446. Тюріна В. О. Конфліктологічна компетентність майбутніх працівників поліції як фактор раціональної поведінки у конфліктній ситуації. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України.* Харків, 2017. С. 39-42.

447. Уварова О. О. Права жінок і ґендерна рівність в Україні. URL: https://helsinki.org.ua/prava-zhinok-ihenderna-rivnist-v-ukrajini-o-uvarova/#_ftn4.

448. Узбек К. М. Фрагменти побудови античної науки, філософії і культури. Донецьк: Східний видавничий дім, 2010. 234 с.

449. Український правопис. Схвалено Кабінетом Міністрів України (постанова від 22 травня 2019 р. №437. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/%202019.pdf.

450. Українців повертатимуть з-за кордону: що придумала влада. URL: https://businessua.com/suspilstvo/102650ukrainciv-povertatimut-z-za-kordonu-szo-pridumala-vlada.html.

451. Уолтерстайн М. Группы интересов. *Полис.* 1992. №5-6. С. 156-166.

452. Управління здоров'ям громад на місцевому рівні: фокус на потребах, можливостях і перспективах (серія заходів з НСЗУ). URL: https://hromady.org/upravlinnya-zdorovyam-gromad-na-miscevomu-rivni/.

453. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. Ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

454. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості / М. І. Сьомич та ін. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2020. №8 (16). URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123812147877.pdf.

455.Управління конфліктами та комунікаціями: навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т; уклад. В. М. Нагаєв. Харків: КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

456. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. Київ, 2009. 20 с.

457. Філь С. С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11filpsp.pdf

458. Фрідріх Ніцше. Так казав Заратустра. Жадання влади. Переклад з німецької А. Онишко та П. Таращук. Київ: Дніпро, Київ: Основи, 1993. 415 с.

459. Фройд С. Невпокій в культурі. Пер. з німецької Ю. Прохасько. Київ: «Апріорі», 2021.120 с.

460. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. В-во: Наш формат, 2019. 608 с.

461. Хамчук Г. П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії: дис… докт. філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ, 2024. 299 с.

462. Хардель М., Мова та її роль у формуванні історичної свідомості через Вікіпедію в гібридній війні рф проти України. *Війна Росії проти України: від гібридних*

форм до геноцидних практик: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (9 грудня 2024 року) / за заг. ред. В. В. Коцура. Переяслав, 2024. С. 100-104.

463. Харьківська Т. Відновні практики як засіб профілактики та подолання деструктивних конфліктів у закладі освіти. *Ввічливість. Humanitas.* 2023. Вип. 5. С. 111-116.

464. Царик О. Наукові засади формування культури мовлення. *Вісник Черкаського університету: збірник наукових праць серія «Педагогічні науки»*. Черкаси: ЧДПУ, 2014. №10. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/ bitstream/316497/16661/1/1.pdf.

465. Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. *Теорія і методика професійної освіти.* 2019. Випуск 17. Т. 1. С. 171-175. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23103/1/%D0%A6%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B0.%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

466. Цісецький О., Зборовська Х. Конфліктологічна компетентність керівника. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє.* 2012. Вип.17. С. 134-141.

467. Чайка-Петегирич Л. Б. Оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. №4. DOI https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42.

468. Чаплак Я. В. Основні принципи допомагаючих професій: медіація та гуманістична психотерапія / Я. В. Чаплак, Г. В. Чуйко. *Grail of Science.* 2023. №31. — С. 427-431. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_70.

469. Чиркова Ю., Бортнікова М. Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльност: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. №11/2. С. 13-18.

470. Чорнописький В. Інституціоналізація лобізму в країнах Вишеградської групи та вплив на євроінтеграційні процеси: досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії.* 2021. Вип. 39. С. 157-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2021_39_22.

471. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2024. Вип. 2 (21). С. 65-79. DOI 10.52363/2414-5866-2024-2-8.

472. Чупрій Л. В. Теоретико-методологічні підходи до дослідження воєнних конфліктів в сучасних глобалізаційних реаліях. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса.* 2018. №3. С. 10-15.

473. Шаров О. Економіка ЄС: санкцій проти Росії та їхній зворотний вплив. *Журнал європейської економіки.* 2015. Том 14 (№2). С. 166-182.

474. Шевель І. П. Конфлікт проти конфлікту: соціологічний аналіз світової проблематики. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2021. Вип 8. С. 238-248.

475. Шевченко Н. В. Соціальне партнерство в освіті: структурний функціоналізм як методологічна орієнтація. *Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Я. Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія.* Х., 2014. №1 (20). С. 285-294.

476. Шевчук Р. В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні. *Публічне урядування.* 2022. №3 (31). С. 95-105.

477. Шевчук С. В., Клименко І. В. Українська мова за професійним спрямуванням: підручник. К.: Алерта, 2014. 696 с.

478. Шмаленко Юлія. Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи. Соціологічні студії. Грудень 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376970423_Institucionalizacia_mediacii_v_Ukraini_klucovi_etapi_sucasnij_stan_ta_perspektivi.

479. Шовгун Н. О. Формування українського сленгу в мовленнєвій діяльності: дис… канд. філол. наук: 10.02.01 — українська мова. Київ, 2000. 176 с.

480. Штепа П. Московство, його походження, зміст, форми й історична тяглість. Ч. 1. Торонто: Вид. С. Стасишина, 1968. 345 с.

481. Штирьов О. М. Медіація як правовий інструмент захисту прав інтелектуальної власності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №22. С. 98-102.

482. Ювал Ной Харарі Sapiens. Основи цивілізації. У 2-х томах. В-во Book Chef, 2023. 256 с.

483. Юричишин Я., Полавець У. Пропозиції до політики щодо декларування конфлікту інтересів народними депутатами України. *Лабораторія законодавчих ініціатив.* 2017. 44 с.

484. Яковюк Іван, Трагнюк Леся, Меделяєв Володимир. Азбука європейської інтеграції (вид. перше). Харків: «Апекс+», 2006.

485. Ямкова І. М., Галунько В. В., Курило В. І., Короєд С. О., Дрозд О. Ю., Чорна В. Г., Єщук О. М., Риженко І. М., Іванищук А. А., Саунін Р. Д. Адміністративне право України. Повний курс: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018.

486. Янюк Н. Поняття «конфлікт інтересів» у міжнародно-правових актах та адміністративному законодавстві України. *Вісник Львівського університету. Серія юридична.* 2018. Випуск 66. С. 147-154.

487. Яремко О. М. Медіація як базова соціальна послуга: повноваження органів місцевого самоврядування. *Галицькі студії: юридичні науки.* 2024. Вип. 6. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/galsyun_2024_6_9.

488. Яровой Т. С. Роль лобізму в процесі становлення та розвитку системи державного управління в Україні: 2000–2004 роки — період пробудження протестних настроїв Українського народу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. №23. С. 121-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_23_22.

489. Яровой Т. Становлення законодавчого регулювання лобізму в США як приклад для України. *Аспекти публічного управління.* 2019. Т. 7. №1-2. С. 53-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2019_7_1-2_8.

490. ACAS. Web-site. URL: https://www.acas.org.uk.

491. Adegbite I., Omisore A., Sanusi A. Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research.* 2023. №6 (1). P. 100-109. DOI https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu.

492. An exploratory study: Non-violent communication strategies for secondary teachers using a Quality Learning Circle approach. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/35473398.pdf.

493. Assessing the Impact of Nonviolent Communication. An Outcome Evaluation. URL: https://www.ganvc.org/research/EVAL-2011-Final.pdf.

494. Athanasiadou N., Vos, E., Dohmen T. EU agencies and conflicts of interests. European Public Law Review. 2020. №26 (1). P. 87-109.

495. Balcaitis R. Design Thinking models. Stanford d.school. Empathize IT. *Empathize. Design. Implement.* 2019. URL: https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/.

496. Bershov H. Y., Hrytenko O. A., Khashev V. H., Fialka M. I. Assessing and evaluating the general legal characteristics of war crimes: a basic necessity or a confused platform. Humani. Law Journal. 2022. №1 (11). P. 45. DOI https://doi.org/10.31207/ih.v11i1.295.

497. Boulding K. E. Conflict and defense: A general theory. New York: Harper & Row, 1963. 349 p.

498. Boyle C., Anderson J., Page A., & Mavropoulou S. Inclusive Education: Global Issues and Controversies. Brill: Leiden, 2020. 256 p.

499. Chase S. Roads to agreement: Successful methods in the science of human relations. New York: Harper, 1951. 250 p.

500. Cheibub J. A., Rasch B. E. Constitutional parliamentarism in Europe, 1800-2019. *West European Politics*. 2021. Vol. 45. P. 470-501. DOI https://doi.org/10.1080/01402382.2020.1870841.

501. Communication and cuture / By Aige Hector. URL: https://www.caringfortheages.com/article/S1526-4114(21)00083-4/pdf.

502. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union and the Charter of Fundamental Rights of the European Union. Council of the European Union, 12 November 2012 (OR. Fr) 6655/7/08 REV 7. 2012. 512 p.

503. Constructivism. M. Griffiths, T. O'Callaghan, S. C. Roach. International Relations: The Key Concepts (Second Edition). London; New York: Routledge, 2008. P. 56.

504. Coser L. A. Functions of Social Conflict. Free Press, 1964. 192 p.

505. Coser L. A. The functions of social conflict. Routledge. 1956.

506. Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/43/oj/eng.

507. Crosbie Thomas, Coser Lewis A. (1913-2003). Editor(s): James D. Wright, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition). *Elsevier.* 2015. P. 35-40. DOI https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.61182-0.

508. Dąbrowski M., Spaans M., Fernandez-Maldonado A. & Rocco R. Cohesion Policy and the citizens' perceptions of the EU: the role of communication and implementation. *European Planning Studies.* 2021. P. 827-843.

509. Dahrendorf R. Class and class conflict in industrial society. Stanford, Clif: Stanford University Press, 1963. 336 p.

510. Davis D. R., Jaggers K., Moore W. H. Ethnicity, minorities, and international conflict. Wars in the midst of peace: The international politics of ethnic conflict. 1997 Jun 15. P. 148-149.

511. Declaration on gender equality and women's empowerment. (2019). In G7 summit. URL: https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/05/e8aa 2525311a9822 7c935900abefdce7eb911896.pdf.

512. Design in Ukraine: як дизайн-мислення працює в Україні. *PLATFOR.MA. Креативна агенція соціальних проєктів.* URL: https://www.platfor.ma/specials/designed-ukraine-yak-dyzajn-myslennya-pratsyuye-v-ukrayini/.

513. Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press, 1973. 420 p.

514. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri.

515. Długosz D., Wygnański J. Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej (Громадяни співвирішують. Посібник з громадської участі). Асоціація неурядових ініціатив. Warszawa, 2005.

516. Dougherty J. E. Contending Theories of International Relations: A Comprehensive Survey / J. E. Dougherty, R. L. Pfaltzgraff. New York; San Francisco; etc.: Longman, 2001. P. 149.

517. Dzvinchuk, D, Orliv, M., Janiunaite, B., Petrenko, V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2021. 19(2). P. 320-332. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26.

518. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth / Communication from the Commission. Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020. URL: http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-research-european-commission-europe-2020-2010.pdf.

519. European Code of conduct for mediators. URL: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.htm.

520. European Convention on Human Rights. URL: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf.

521. Fink C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution.* 1968. Vol. 12. No. 4. P. 412-460. DOI https://doi.org/10.1177/002200276801200402.

522. Fleas in a jar (similarity in fleas and human ehavior). URL: https://www.youtube.com/watch?v=TmhoSj3wkDM.

523. Fowler M. Strategies for Peace, in: Peacebuilding paradigms: the impact of theoretical diversity on implementing sustainable peace. Ed. H. F. Carey. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. P. 31-46.

524. Gaiziuniene L., Janiunajte B., Orliv M. Public sector employees competence development using design thinking methodology: instrument development and validation. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 9-11.

525. Galtung J. Institutionalized Conflict Resolution. *Journal of Peace Research.* 1965. Vol. 2. No. 4. P. 348–397. DOI https://doi.org/10.1177/002234336500200404.

526. Galtung Johan. Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method), participants' and trainers' manual. United Nations Disaster Management Training Programme. Geneva, 2000. 178 p.

527. Galtung Johan. Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations. Transcend Unsversity Press. 2009. 174 p. URL: https://www.transcend.org/files/Galtung_Book_Theories_Of_Conflict_single.pdf.

528. Garcia-Guerrero S. Et al. The action dynamics of approach-avoidance conflict during decision-making. *Quarterly Journal of Experimental Psychology.* 2023. T. 76. №1. P. 160-179. DOI https://doi.org/10.1177/17470218221087625.

529. Global gender gap report (Insight report march 2021). (n.d.). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf.

530. Guidelines on Non-violent Communication. Idea. Method. Exercises. URL: https://weltgewandt-ev.de/wp-content/uploads/2020/04/Non-violent-Communication-guidelines-EN.pdf.

531. Handbook for Nonviolent Campaigns. Second Edition. 2014. URL: https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2016/02/wri_handbook_2014_inner_AMENDED.compressed1.pdf.

532. Herring E. Variegated neoliberalization, human development and resistance: Iraq in global context. *International Journal of Contemporary Iraqi Studies.* Volume 5. Number 3. P. 337-355.

533. Hicks D. Dignity: The Essential Role It Plays in Resolving Conflict. Dignity: The Essential Role it Plays in Resolving Conflict. 2011. P. 1–221. URL: http://surl.li/guckvo.

534. Hlazl F. Konflikt-menedzhment. Dovidnyk dlia kerivnykiv ta konsultantiv [Conflict management. Handbook for managers and consultants]. Per. Z nim. [translation from German]. Kyiv: ADEF-Ukraina, 2020. 528 p.

535. Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill. 2010. URL: https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf.

536. https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf.

537. https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34555.pdf.

538. https://mediation.ua/forum/2024.

539. https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-21.

540. Ismanov A., Kupueva N., Stanalieva G., Toktogulova M., Turdubaeva E. From hate speech to non-violent communication. 2023. 120 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/from_hate_speech_to_non-violent_communication_en_web.pdf.

541. Kant I. Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf. Kant I. Werke in zwölf Bänden, Band 11, Herausgeber Wilhelm Weischedel. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1977. P. 195-251.

542. Kaplowitz D. R., Kaplowitz M. R., & Liu Y. Intergroup dialogue success in racially diverse high school classrooms. *Multicultural Education Review.* 2023. Vol. 15. P. 1-27.

543. Kelemen R. D. The European Union's authoritarian equilibrium. Journal of European Public Policy. 2020. №27 (3). P. 481–499. DOI https://doi.org/10.1080/1350 1763.2020.1712455.

544. Kornblum W. Sociology in a Changing World. Cengage Learning. 2011.

545. Koval Roman, Pylypiv Natalia. National Report of Ukraine. Ukrainian Centre for Common Ground. 2021. URL: National_Report_Ukraine-libre.pdf.

546. Kratzer Sebastian. Current Trends in Conflict Mediation and Dialogue. Development Dialogue. 2019. Vol. 64. P. 26–39.

547. Leijen Ä., Arcidiacono F., & Baucal A. The Dilemma of Inclusive Education: Inclusion for Some or Inclusion for All. *Frontiers in Psychology.* 2021. Vol. 12. Article 633066.

548. LeVine R. A., Campbell D. T. Ethnocentrism: theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior. New York: Wiley, 1972. 310 p.

549. Mack R. W., Snyder R. C. The analysis of social conflict–toward an overview and synthesis. *Conflict Resolution.* 1957. Vol. 1. No. 2. P. 212-248. DOI https://doi.org/10.1177/002200275700100208.

550. Managing conflicts of interest: A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

551. Managing conflicts of interest: A guide for the public sector. Office of the Auditor-General. June 2020. URL: https://oag.parliament.nz/2020/conflicts/docs/conflicts-of-interest.pdf.

552. McGoldrick D. The Practice and Procedure of the Human Rights Committee under the International Covenant on Civil and Political Rights: Volume 1. Thesis presented to Nottingam University for the Degree of Doctor of Philosophy. Nottingam, October 1988. 425 p.

553. McIlraith James. The Next Step for Conflict Prevention: EU and OSCE Norms and Mechanisms. *Risk and Uncertainty: Understanding and Dialogue in International Relations.* London: Routledge, 2013. P. 97–113.

554. Miguel Edward & Shanker Satyanath & Ernest Sergenti. Economic Shocks and Civil Conflict: An Instrumental Variables Approach. *Journal of Political Economy.* 2004. Vol. 112 (4). P. 725-753. August.

555. Morrison D. G., Stevenson H. M. Political instability in independent black Africa: more dimensions of conflict behavior within nations. *Journal of Conflict Resolution.* 1971. Vol. 15. No. 3. P. 347-368. DOI https://doi.org/10.1177/002200277101500306.

556. Morton Deutsch. Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues.* 2010. №25 (1). P. 42. URL: https://www.researchgate.net/publication/229568996_Conflicts_Productive_and_Destructive.

557. National Standards for Court-connected Mediation Programs. Center for Dispute Settlement, Institute of Judicial Administration. State Justice Institute, 1993.

558. Nimmo B. Anatomy of an Info-War: How Russia's Propaganda Machine Works, and How to Counter It. URL: https://www.stopfake.org/en/anatomy-of-an-info-war-how-russia-s-propaganda-machine-works-and-how-to-counter-it.

559. Nonviolent Communication. Language of Life. URL: https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication_%20A%20Language%20of%20Life_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf.

560. Norwich B. & Koutsouris G. Addressing Dilemmas and Tensions in Inclusive Education. *Oxford Review of Education.* 2017. Vol. 43 (2). P. 178–193.

561. Oberschall A. Theories of Social Conflict. *Annual Review of Sociology.* 1978. №4. P. 291-315. URL: https://www.jstor.org/stable/2945973.

562. OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service. Adopted on 28.05.2003. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316#dates.

563. Opioła W., Czepil B., Dębicki M. War and politics. The 2022 Russian invasion of Ukraine and refugee crisis on the eastern EU border from the perspective of border studies. Border and Regional Studies. 2022. №10 (1). P. 7-22.

564. Orliv M., Janiūnaitė B., Goshovska V., Daugėlienė R. Assessment and development of public servants using the design thinking methodology for the reforms and innovations introduction. *European Integration Studies.* 2021. №15. P. 34-46. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.29114.

565. Promoting a culture of non-violence and peace. URL: https://cri.it/wp-content/uploads/2021/01/The_RCRC_approach_to_Promoting_CNVP.pdf.

566. Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states. CEPEJ(2022). European Commission for the Efficiency of Justice. URL: https://rm.coe.int/cepej-2022-11-promoting-administrative-mediation-en-adopted/1680a95692.

567. Puustinen N. The Problem of Conflict of Interest in European Governance. *European Governance Studies.* 2015. №3 (2). P. 45-65.

568. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations (5th ed.). Routledge. 2023. DOI https://doi.org/10.4324/9781003285861.

569. Recommendation No. R ... of the Committee of Ministers to member States concerning mediation in penal matters. URL: https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id.

570. Richmond O. And Franks J. Liberal peace transitions. Between statebuilding and peacebuilding. Edinburgh University Press, 2011.

571. Rigby K. Bullying interventions in schools: Six basic approaches. Wiley-Blackwell, 2012. 184 p.

572. Rosenzweig S. Hunt J. McV. An outline of frustration theory. *Personality and the behavior disorders.* Oxford: Ronald Press, 1944. P. 379–388.

573. Ross M. H. The conflict, management implications of major theories of ethnic conflict. Kandy, Sri Lanka: International Centre for Ethnic Studies, 1996. 52 p.

574. Rothman J. Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 1997. 195 p.

575.Sherif M. Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology (1st ed.). Psychology Press. 1967. DOI https://doi.org/10.4324/9781315717005.

576. Single European Act 1986. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Axy0027.

577. Siragusa T. Redefining Conflict Resolution. *The Design Thinking Way.* 2023 URL: https://tulliosiragusa.com/resolving-conflict/.

578. Small A. W. General Sociology: An Exposition of the Main Development in Sociological Theory from Spencer to Ratzenhofer. Chicago: The University of Chicago Press, 1905. 739 p. URL: https://archive.org/details/generalsociology00smal/page/n5/mode/2up?utm_source=chatgpt.com.

579. Smelser N. J., Alexander J. C. Diversity and Its Discontents: Cultural Conflict and Common Ground in Contemporary American Society. Princeton University Press, 2021. 320 p.

580. Sorokin P. A. Society, Culture, and Personality. New York: Cooper Square Publishers, 1947. 96 p.

581. Statement by the President of the Security Council: Official Document System of the United Nations. S/PRST/1994/22. URL: https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FPRST%2F1994%2F22&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False.

582.Stiglitz J. Inequality and Economic Growth. Economics and Policy. 2016. URL: https://www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/Inequality%20an20Economic%20Growth.

583. Stingl Alexander. The biological Vernacular from Kant to James, Weber, and Parsons. Lampeter: Mellen Press, 2009.

584. Teoretyczne problemy rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego / Ed. By H. Białyszewski. Warszawa: Książka i Wiedza, 1977. 344 p.

585. The structure of sociological theory: Turner, Jonathan. URL: https://archive.org/details/structureofsocio00turn.

586. Towards a PEOPLE'S PEACE. A Task for Activists, Peacebuilders, and Allies. URL: https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2025/04/ICNC_TowardsAPeoplesPeace_INTERACTIVE_Final.pdf.

587. Treaty on Stability, Coordination and Governance in the Economic and Monetary Union. URL: http://europeancouncil.europa.eu/media/639235/st00tscg26_en12.pdf.

588. Ttofi M. M., & Farrington D. P. Effectiveness of school-based programs to reduce bullying: A systematic and meta-analytic review. *Journal of Experimental Criminology.* 2011. Vol. 7 (1). P. 27-56.

589 Turner J. H. Sociology. Englewood Cliffs, NJ: Pearson-Prentice-Hall, 2006.

590. Tyler T. R., Lind E. A. & Huo Y. J. Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law.* 2000. №6 (4). P. 1138-1163. DOI https://doi.org/10.1037/1076-8971.6.4.1138

591. Understanding Conflict of Interest. University of Central Florida. URL: https://compliance.ucf.edu/understanding-conflict-of-interest.

592. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation. URL: https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXII-4&chapter=22&clang=_en.

593. Urbinati N. Democracy and Populism. *Constellations.* 1998. Vol. 5. №1. P. 110-124.

594. Ustrój Unii Europejskiej / Pod red. Jana Barcza; aut. J. Barcz [i in.]. T. 1-2. T. 2.

595. Vaahtoranta Tapani, Jokinen Janne & Savolainen Outi. *Conflict Prevention, Dialogue and Resilience: Exploring Links and Synergies.* Tampere: Tampere University Press, 2019. 86 p.

596. Venediktov V., Boiko V., Kravchenko I., Tyshchenko O., Akimova L., Akimov O. European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research.* 2021. Vol. 11, Issue 2, Special Issue XXI. P. 25-29.

597. Westermann Hannes, Savelka Jaromir, Benyekhlef Karim. LLMediator: GPT-4 Assisted Online Dispute Resolution. Proceedings of the ICAIL 2023 Workshop on Artificial Intelligence for Access to Justice co-located with 19th International Conference on AI and Law (ICAIL 2023). DOI https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.16732.

598. Wright O. Exclusive: Tories under fire for links to pro-Russia lobbyists. *The Independent.* 03 July 2014. P. 5.

599. Yakoviyk Ivan V., Chyzhov Denys A., Karpachova Nina I., Hlushchenko Svitlana V., Chaliuk Yuliia O. National security policy in Ukraine: a change in the system of power relations of the modern world. *Revista San Gregorio*. 2020. №42. Special edition. P. 224-235.

600. Zancanaro Massimo, Grasso Francesca, Ricci Andrea. Evaluating an Automated Mediator for Joint Narratives in a Conflict Situation. *Journal of Conflict Resolution.* 2019. T. 63. Vol. 7. P. 1602-1625.

АВТОРИ

Акімов Олександр Олексійович — Збройні сили України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної академії управління персоналом (м. Київ), доктор наук з державного управління, професор, заслужений економіст України.

Арабчук Ярослав Ілліч — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент, заслужений економіст України.

Баран Марія Петрівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Білоцький Олександр Вікторович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук, доцент.

Гречаник Богдан Васильович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, доцент.

Гривнак Богдан Любомирович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Губа Марина Ігорівна — доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат економічних наук, доцент.

Демченко Володимир Миколайович — доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат філологічних наук, доцент

Дзвінчук Дмитро Іванович — директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування (за сумісництвом) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України.

Кісь Святослав Ярославович — директор Інституту післядипломної освіти, професор кафедри менеджменту та адміністрування (за сумісництвом) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор.

Клюцевський Володимир Іванович — заступник голови Херсонської обласної державної (військової) адміністрації, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (за сумісництвом).

Когут Юрій Іванович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук (спеціальність «Забезпечення державної безпеки України»), полковник, генеральний директор Консалтингової компанії «СІДКОН».

Косаревич Назар Богданович — начальник управління з питань бюджету та контролю за виконанням делегованих повноважень Івано-Франківської обласної ради, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат економічних наук.

Красій Марія Омелянівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук, доцент.

Кухарчук Петро Михайлович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», кандидат наук з державного управління, доцент.

Кушнірюк Володимир Михайлович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат психологічних наук, доцент.

Лежечко Сергій Олександрович — Повітряні сили Збройних сил України, аспірант Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Лопушинський Іван Петрович — завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного тенічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України.

Малімон Віталій Іванович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Молодцов Олександр Володимирович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, доцент.

Мосора Лариса Степанівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Озьмінська Ірина Дмитрівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Остап'як Василь Іванович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор політичних наук, доцент.

Петренко Віктор Павлович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки.

Серняк Олег Ігорович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Телешун Сергій Олександрович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор політичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

Філіппова Вікторія Дмитрівна — в.о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, доктор наук з державного управління, професор.

ПОДЯКА СПОНСОРАМ ВИДАННЯ МОНОГРАФІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У часи смертельної небезпеки, що нависла над Українською державою в XXI столітті, спричиненою віроломною агресією російської федерації на суверенну і незалежну Українську державу, на допомогу нашій країни прийшло все прогресивне світове співтовариство. Це і допомога військовою технікою, і значна фінансова допомога, і матеріально-технічна допомога, і надання тимчасового притулку багатьом мільйонам переміщених осіб, і забезпечення навчання та відпочинку дітей тощо.

Серед багатьох видів допомоги Українській державі в ході російсько-української війни чільне місце посідає допомога в галузі освіти і науки. Це надання відповідних грантів на навчання студентам з України, фінансова підтримка проведення спільних міжнародних наукових конференцій, видання наукової та навчальної літератури коштом закордонних та вітчизняних спонсорів, оскільки той не дбає про своє майбутнє і майбутнє своєї країни, хто проблеми науки та освіти відкладає на повоєнний період.

До цієї благородної справи долучилися й спонсори видання монографічного дослідження «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні», підготовленого кафедрою публічного управління та адміністрування Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за участю провідних науковців України:

Чеський будівельний холдинг «ENTERIA» — інж. Ондржей Йошка, голова наглядової ради, Торгово-промислова палата Чеської Республіки та Консалтингова компанія «СІДКОН» (Україна) — Генеральний директор та власник, кандидат юридичних наук, полковник Юрій КОГУТ, які відкрили шлях до реальної співпраці між чеськими та українськими вишами.

Особлива вдячність за організаційну роботу координатору спонсорської допомоги пану Франтішеку МАРЕШУ, директору зі стратегічного розвитку Gamamag, за надану практичну допомогу з реалізації цього проєкту підтримки вищої освіти в Україні.

Уклінно дякуємо названим спонсорам за підтримку діяльності закладів вищої освіти України, насамперед нашого університету, активну участь у видавництві наукової та навчально-методичної літератури, призначеної для підготовки управлінців нової генерації та фахівців з національної безпеки.

Щиро бажаємо керівництву та працівникам Чеського будівельного холдингу «ENTERIA», компанії Gamamag, Торгівельно-промисловій палаті Чешської Республіки та Консалтингової компанії «СІДКОН» (Україна) міцного здоров'я, миру і спокою в своїх країнах, нових виробничих здобутків і реалізації проєктів на благо народів Чехії та України, які підтверджують історичну істину, що війни не буває там, де освіта і освіченість визначають майбутнє світу.






PARKOVACÍ DŮM



ЧЕШСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНИЙ ХОЛДИНГ ENTERIA - ПІДТРИМКА ОСВІТИ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.

МИ — ЧЕШСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНИЙ ХОЛДИНГ

Будівельний холдинг ENTERIA об'єднує відомі чеські компанії, що спеціалізуються на різних сферах будівельної діяльності, має майже 1400 постійних співробітників та досягає річного обороту в 10 мільярдів чеських крон. Це надійний діловий партнер та хороший роботодавець, діяльність якого базується на якісному виробництві, соціальній відповідальності та традиційних цінностях, що є невід'ємною частиною корпоративної культури.

ВІД ЗАДУМКИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ – МИ ВАШ ПАРТНЕР НА ВСІХ ЕТАПАХ.

Компанії холдингу ENTERIA утворюють ідеальне поєднання для реалізації проектів у всіх галузях будівництва. Завдяки їм ми можемо запропонувати широкий спектр послуг на різних етапах будівництва – від розробки планів до обробки проєктної документації та фактичного впровадження. У спектрі діяльності холдингу ENTERIA ми робимо акцент на високому професіоналізмі. Завдяки цьому ми здатні гарантувати максимальну якість наданих послуг.

Холдинг enteria в межах Чехії



enteriaholding enteria_holding enteria enteria_holding enteria.cz

enteria a.s. | Їраскова 169 | 530 02 Пардубіце | +420 466 007 111 | info@enteria.cz

velka parta.cz

studuj pracuj.cz





enteria





Консалтингова компанія «СІДКОН» працює в галузі інформаційно-аналітичних послуг з менеджменту безпеки з 2002 року для приватних та державних організацій (в Україні та інших країнах).

Основні напрямки роботи:

КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА
ПРОТИДІЯ ШАХРАЙСТВУ
КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА
АНАЛІТИКА
КІБЕРБЕЗПЕКА

- **АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗСЛІДУВАННЯ**
- **КУРСИ, ТРЕНІНГИ**
- **КНИГИ — «ЕНЦИКЛОПЕДІЯ БЕЗПЕКИ»**

ПРАКТИЧНІ РОЗРОБКИ, ДОСЛІДЖЕННЯ

АУДИТ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Ідентифікація та аналіз загроз та відповідних до них уразливостей щодо стійкого та безперервного функціонування організації.

Оцінка існуючої системи безпеки у відповідності до міжнародних стандартів, законодавства України, вимог регулятора (за наявності), специфіки ринку. Аналіз стійкості системи безпеки до реальних і потенційних загроз і ризиків.

Пропозиції з удосконалення системи безпеки організації.

Підготовка пакету документів відповідно до міжнародних стандартів.

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ (ПОЛІТИКИ) БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Включає:

- Аудит існуючої системи безпеки
- Розробку пакету документів для впровадження і подальшого функціонування комплексної системи управління безпекою

- Організацію інфраструктури безпеки підприємства
- Розроблення документації із регламентації діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій.

Наші рекомендації не вимагають передачі інформації, що містить комерційну таємницю. Продукт є базовим документом для реалізації власниками концепції безпеки.

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА КІБЕРЗАХИСТ (методологічний рівень)

- Проведення кібераудиту в компанії, банку
- Розробка системи кібербезпеки та кіберзахисту в компанії, банку.

Розробка технологій, що дозволяють банку (компанії) самостійно проводити кібераудит та будувати систему кібербезпеки організації.

Наша робота не вимагає передачі інформації, яка становить комерційну (банківську) таємницю.

Наші фахівці мають більш ніж 20-річний досвід побудови систем безпеки для банків та підприємств.

РОЗРОБКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Призначення — створення системи корпоративної безпеки підприємства на основі загроз безпеці підприємства в умовах економічної кризи та політичної нестабільності під час роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках. Базується на Концепції безпеки підприємства.

АУДИТ І РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Оцінка відповідності системи захисту персональних даних (ПД) українським і міжнародним правовим нормам. Розробка внутрішньокорпоративного документу про порядок обробки та захисту ПД, а також інших документів, що містять вимоги щодо збору, зберігання, обробки ПД.

Рекомендації з побудови комплексної системи захисту ПД, що відповідає вимогам нормативних документів України та міжнародним стандартам.

АНАЛІЗ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ І КОНКУРЕНТІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

- Діяльність компанії на ринку
- Аналіз платоспроможності і надійності компанії
- Історія розвитку та ділова репутація компанії (керівників, власників)
- Інші позиції, що представляють інтерес для Замовника.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД БІЗНЕСУ ЗА КОРДОНОМ

- Аналіз ризиків та перспектив роботи компанії на закордонному ринку
- Маркетингові дослідження, розробка стратегії виходу на ринок, пошук та аналіз контрагентів
- Консультативна допомога (підбір експертів) в питаннях:
- Реєстрації компаній
- Юридичного, бухгалтерського супроводження
- Отримання дозволів, сертифікатів та ліцензій, необхідних в діяльності компаній
- Проведення міжнародних фінансових розслідувань (за фактом шахрайства)
- Інші інформаційно-аналітичні послуги з супроводу Вашого бізнесу за кордоном.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Ринки (загальна ситуація на різних ринках, структура ринку, характеристика основних гравців ринку і аналіз їх ринкових часток)
- Аналіз конкурентоспроможності компаній, які планують вихід на нові ринки (регіони, сфери бізнесу), аналіз і оцінка ринкових ризиків для нових гравців
- SWOT-аналіз конкурентів, їх можливостей лобіювання бізнес-інтересів і використання адмінресурсу
- Аналіз ступеню монополізації ринку групою компаній.

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Аналіз ризиків/перспектив для потенційного інвестора (економічні, політичні, репутаційні, ринкові тощо)
- Тенденції економічної ситуації на окремих ринках
- Окремі регіони як потенційні сфери інвестиційних вкладень (аналіз ситуації в регіоні — політика, органи влади, економіка, групи)
- Розробка політики управління ризиками
- Політичні ризики при реалізації бізнес-проектів
- Антикорупційний аудит, зовнішня оцінка корупційних ризиків.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ БІЗНЕСУ. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Проведення порівняльного конкурентного аналізу компанії на ринку; загальна оцінка ефективності роботи бізнесу.

2. Розробка Конкурентної стратегії і Корпоративного стандарту компанії для збереження конкурентних позицій на ринку і найбільш ефективного розвитку бізнесу.
3. Розробка стратегії виходу компанії на новий ринок (в новий регіон).
4. Розробка комплексу заходів по виходу на новий ринок (в новий регіон).

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ

Перевірка кандидатів (керівні посади або посади, що мають доступ до ресурсів компанії).

Аналіз ділової репутації кандидата, перевірка його благонадійності, аналіз кваліфікації на відповідність потенційним обов'язкам, пошук та аналіз випадків, пов'язаних із шахрайством та ін.

РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Розробляються під проекти Замовників - для банків, інших фінансових інститутів, ГЗК, підприємств паливно-енергетичного комплексу, металургійних підприємств, великих торгових компаній.

Дані системи дозволяють виробити загальнокорпоративну стратегію, вирішувати поточні тактичні завдання бізнес-діяльності, проводити аналіз конкурентного середовища, контрагентів з метою створення внутрішньокорпоративної системи раннього попередження та реагування.

КУРСИ, ТРЕНІНГИ, ЛЕКЦІЇ

Розробка та проведення освітніх програм, тренінгів, курсів, лекцій тощо з питань менеджменту безпеки у відповідності з потребами Замовника:

- Корпоративна безпека
- Конкурентна розвідка, OSINT
- Енергетична (ядерна) безпека
- Державна безпека
- Протидія гібридним війнам
- Інші напрями з менеджменту безпеки.

Наші Замовники:

Служби безпеки, керівники, власники (компанії, підприємства, об'єкти критичної інфраструктури — українські та іноземні).

КНИГИ ТА ПРАКТИЧНІ ПОСІБНИКИ «ЕНЦИКЛОПЕДІЯ БЕЗПЕКИ»

- Корпоративна безпека: стратегія успіху
- Корпоративна безпека

- Конкурентна розвідка та безпека бізнесу
- Безпека зовнішньоекономічної діяльності компаній
- БПЛА як загроза безпеці критичної та військової інфраструктури
- Штучний інтелект і безпека
- Технології блокчейн та криптовалюта: ризики та кібербезпека
- Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки
- Кібертероризм: історія, цілі, об'єкти
- Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компанії
- Кібервійни, кібертероризм, кіберзлочинність (концепції, стратегії, технології)
- Кібервійна та безпека об'єктів критичної інфраструктури
- Гібридна війна нового типу як загроза національній безпеці держав
- Сучасні технології гібридної війни
- Гібридні війни (історія, політика, безпека)
- Енергетичні війни як загроза національній безпеці держав Євросоюзу
- Енергетичні війни та політики безпеки об'єктів ядерної енергетики
- Ядерна енергетика та управління безпекою.

ЗМІСТ

Передмова.....5

РОЗДІЛ 1. КОНФЛІКТИ В ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Конфлікт як поняття, процес, наука і практика (доц. *Озьмінська І. Д.*) 10
1.2. Психологія конфлікту (проф. *Філіппова В. Д., Леженко С. О.)* 28
1.3. Основні класифікації конфліктів (проф. *Гречаник Б. В.*) 47
1.4. Функції конфлікту (доц. *Губа М. І.*) 70
1.5. Формування ненасильницького спілкування в організованих спільнотах (доц. *Малімон В. І.*) 81
1.6. Ґендерний аспект конфліктів у публічному управлінні (доц. *Гривнак Б. Л.*) 90

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Соціальні конфлікти як об'єкт публічного управління (проф. *Дзвінчук Д. І.,* доц. *Когут Ю. І.*)..... 99
2.2. Механізми публічного управління соціальними конфліктами: поняття, сутність і класифікація (доц. *Арабчук Я. І.*)..... 115
2.3. Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні *(проф. Гречаник Б. В.)* 125
2.4. Європейський досвід публічного управління соціальними конфліктами (проф. *Остап'як В. І.*) 140
2.5. Стратегічні напрямки вдосконалення механізмів попередження соціальних конфліктів з метою забезпечення національної безпеки держави (проф. *Остап'як В. І., доц. Когут Ю. І.*) 164

РОЗДІЛ 3. КОМУНІКАТИВНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ СФЕРАХ

3.1. Особливості врегулювання воєнно-політичних конфліктів (доц. *Білоцький О. В.*)..... 188
3.2. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у сфері економіки та фінансів (доц. *Арабчук Я. І.,* доц. *Косаревич Н. Б.*)..... 202
3.3. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у соціальній сфері (доц. *Гривнак Б. Л.*) 248
3.4. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у гуманітарній сфері..... 233

3.4.1. Особливості врегулювання конфліктів у мовній сфері (проф. *Лопушинський І. П.,* доц. *Демченко В. М.*) 233
3.4.2. Особливості врегулювання конфліктів у сфері освіти (проф. *Дзвінчук Д. І.*) 263
3.4.3. Особливості врегулювання конфліктів у сфері культури (доц. *Малімон В. І.*) 275
3.4.4. Особливості врегулювання конфліктів у сфері охорони здоров'я (доц. *Баран М.П.*) 284

РОЗДІЛ 4. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИНАХ

4.1. Публічні правовідносини як сфера виникнення конфлікту інтересів (доц. *Білоцький О. В.*) 299
4.2. Поняття та види конфлікту інтересів (доц. *Серняк О. І.*)..... 312
4.3. Адміністративно-правові засоби запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах (доц. *Серняк О. І.*)..... 323
4.4. Вплив груп інтересів на формування публічної політики та управління (проф. *Телешун С. О.*)..... 333
4.5. Доброчесне лобіювання в контексті взаємодії публічної влади (проф. *Лопушинський І. П.,* проф. *Остап'як В. І.,* доц. *Клюцевський В. І.*)..... 354

РОЗДІЛ 5. МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ІНТЕРЕСІВ: ІНСТИТУТ МЕДІАТОРСТВА

5.1. Історичні передумови виникнення та розвиток інституту медіації (доц. *Кушнірюк В. М.*) 376
5.2. Правові засади застосування медіації в публічному управлінні (проф. *Молодцов О. В.*)..... 395
5.3. Державна політика медіації (проф. *Акімов О. О.,* проф. *Лопушинський І. П.,* доц. *Кухарчук П. М.*)..... 409
5.4. Розвиток медіаційних компетентностей публічних службовців (проф. *Лопушинський І. П.,* доц. *Кушнірюк В. М.*) 431

РОЗДІЛ 6. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Стратегічні напрями адаптивного управління конфліктами в контексті цілей сталого розвитку (доц. *Мосора Л. С.*)..... 444
6.2. Формування конфліктологічної компетентності публічних службовців як один із напрямів професійного розвитку (проф. *Петренко В.П.,* проф. *Кісь С.Я.,* доц. *Красій М.О.*) 454

Список використаних джерел 468
Автори 505
Подяка спонсорам видання монографічного дослідження 508

Наукове видання

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «СІДКОН»

КОНФЛІКТИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СИСТЕМНОГО ВИРІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

МОНОГРАФІЯ

Комп'ютерний набір, дизайн обкладинки: Серняк О. І.
Комп'ютерна верстка: Наталі Рогужинської
Редагування: Лопушинський І. П., Малімон В. І.

Підписано до друку 15.07.2025.
Формат 60x84/16. Гарнітура «Arial».
Умовн. друк. арк. 6,98.
Наклад 300 прим.

Видавництво «Місто НВ»
76018, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Лепкого, 29.
Тел.: +38 (099) 08 05 785

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ІФ № 9 від 02.02.2001 р.

ДРУКАРНЯ МІСТО НВ