

Чванило Анастасія Валеріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Гуменюк Оксана Григорівна,

кандидат психологічних наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Актуальність теми. В умовах воєнного стану в Україні суттєво зростає рівень соціальної напруги, що спричиняє загострення різних видів конфліктів – міжособистісних, організаційних та суспільних. Для системи публічного управління це створює додаткові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення стабільності, ефективної взаємодії з громадянами та підтримання довіри до влади. У зв'язку з цим питання управління конфліктами набуває особливої актуальності.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена мета дослідження: проаналізувати особливості управління конфліктами в умовах воєнного стану сучасних викликів та визначити шляхи їх подолання

Під конфліктом у системі суспільних відносин слід розуміти гостре протистояння сторін, що виникає внаслідок суперечливості їхніх прагнень та поглядів. Специфікою такого явища є потенційна можливість порушення правового статусу суб'єктів, що супроводжується ризиками збитків або іншої шкоди, яка дестабілізує соціальну чи організаційну структуру.

Економічний вид конфліктних відносин є суперечностями, що засновані на економічних інтересах окремих осіб, груп і організацій. У процесі цього виду протистоянь йдеться про боротьбу за ресурси,

переваги, розподіл сфер, що надають можливості політико-економічного впливу, поділ власності тощо. Такі конфлікти поширені на всіх рівнях керівництва [4].

Універсальний характер конфлікту як невід'ємного атрибуту соціального буття, його амбівалентний вплив на архітектуру людських взаємовідносин та результативність інституційної діяльності зумовлюють першочерговий інтерес сучасної науки до вивчення його онтології, динаміки проявів, а також розробки дієвих механізмів превенції та стратегій конструктивного розв'язання. Конфлікт у сфері публічного адміністрування розглядається не лише як деструктивний чинник, а й як рушійна сила інноваційних змін, що потребує глибокого аналізу методологічних підходів до його регулювання. Фундаментальний внесок у розробку загальної теорії конфлікту, його психологічних та соціологічних аспектів, а також прикладних інструментів управління суперечностями зробили такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: М. Вебер, Г. Зіммель, К. Боулдінг, Ф. М. Бородкін, Н. М. Коряк, Е. Н. Вольфсон, В. І. Андреев, В. А. Друзь, В. О. Храмов, Н. В. Підбуцька, І. М. Киканова, А. Ф. Яковенко. В. Д. Бакуменко, В. М. Князев, О. О. Оболенський та інші.

У контексті сучасного публічного адміністрування конфлікт не варто сприймати виключно як негативну аномалію. Сьогодні він виступає специфічним "індикатором неефективності" існуючих управлінських процедур. Якщо класичне визначення акцентує на шкоді, то управлінський підхід має фокусуватися на конфлікті як на сигналі про необхідність корекції державної політики чи перерозподілу ресурсів. В умовах обмежених ресурсів та воєнного стану, конфлікт стає не просто розбіжністю позицій, а критичною точкою вибору, де правильна медіація з боку представника влади визначає межу між соціальним вибухом та конструктивною реформою.

Управління конфліктами в системі публічного управління в умовах воєнного стану трансформується з теоретичної площини в життєво необхідний інструмент забезпечення стійкості держави. Сучасний етап розвитку української державності характеризується

високим рівнем соціальної напруженості, що вимагає від фахівців з публічного управління та адміністрування не лише знань класичної конфліктології, а й здатності адаптувати ці знання до екстремальних умов. Згідно з концепцією Льюїса Козера, конфлікт може виконувати позитивну функцію, сприяючи внутрішній інтеграції суспільства, проте в умовах війни некерований конфлікт стає загрозою національній безпеці. Для публічного управління це означає необхідність переходу від реактивної моделі поведінки (вирішення проблем, що вже виникли) до проактивної, де конфліктний менеджмент інтегрований у щоденні адміністративні процедури [2].

Основним викликом для публічної служби сьогодні є ціннісний розрив між обмеженими ресурсами держави та зростаючими потребами громадян. Ральф Дарендорф у своїх працях наголошував, що конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої соціальної структури, де існує нерівний розподіл влади та ресурсів. У воєнний час цей розподіл стає ще гострішим: виникають суперечності між центром та регіонами щодо обсягів фінансування, між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями через розмежування повноважень, а також між представниками влади та громадянами в питаннях справедливості розподілу гуманітарної допомоги чи компенсацій за втрачене майно. Українські дослідники в галузі державного управління, зокрема В. Бакуменко та О. Оболенський, неодноразово підкреслювали, що ефективність публічного адміністрування прямо залежить від здатності управлінця ідентифікувати латентну стадію конфлікту та застосовувати методи «м'якої сили» для його нівелювання [3, с 31].

Одним із найскладніших аспектів є конфліктологічна складова взаємодії з внутрішньо переміщеними особами. Тут публічне управління стикається з викликами соціальної інтеграції, де конфлікти можуть виникати на ґрунті різного досвіду переживання війни, мовного питання чи доступу до соціальних благ. Управлінець у громаді має виступати не лише як адміністратор, а як медіатор, що використовує методи фасилітації для налагодження діалогу між «старими» та «новими» членами громади. Використання інструментів

електронного урядування, таких як платформа «Дія», дозволяє значно знизити конфліктогенність у сфері надання послуг, оскільки цифровізація усуває суб'єктивний фактор чиновника та черги, які часто стають детонаторами незадоволення.

Шляхи подолання сучасних викликів лежать у площині впровадження альтернативних методів вирішення спорів безпосередньо в адміністративну практику. Публічний службовець нового зразка повинен володіти навичками емоційного інтелекту, що дозволяють знижувати градус агресії в комунікації. Важливим є впровадження інституту медіації в публічному секторі, що дозволить розвантажити судову систему та зберегти довіру до інститутів влади [1]. Окрім того, важливу роль відіграє прозорість прийняття рішень: чим чіткіше органи влади аргументують свої дії через офіційні канали комунікації, тим менше простору залишається для маніпуляцій, дезінформації та штучно створених конфліктів

Найскладнішою зоною конфлікту залишається перерозподіл обмежених ресурсів у громадах. Суперечки навколо того, куди спрямувати кошти – на ремонт місцевої дороги чи на підтримку сил оборони – часто розколюють мешканців. Виходом із такої кризи є перехід до моделі «відкритого бюджетування» та активного залучення громадян до прийняття рішень. Коли алгоритм вибору пріоритетів є публічним і зрозумілим, почуття несправедливості — головне паливо будь-якого соціального конфлікту – зникає. Публічний службовець нового зразка має перестати бути «суддею», який одноосібно ділить блага, і стати фасилітатором діалогу, що допомагає громаді самій домовитися про спільні пріоритети.

Окремим викликом стає «синдром вигорання» в органах публічної влади, який у воєнний час перетворюється на постійне джерело внутрішньоорганізаційних конфліктів. Робота в режимі 24/7, постійний стрес та розмивання меж між професійним і особистим життям створюють високий «конфліктний фон» навіть там, де немає об'єктивних причин для суперечок. У таких умовах управління конфліктами має базуватися не на адміністративному тиску, а на впровадженні протоколів психологічної підтримки та культури

емпатії. Коли керівник здатний вчасно розпізнати деструктивну напругу, викликану емоційним виснаженням підлеглого, і замінити догану на короткочасний перепочинок, керованість структури зростає в рази. Тут на допомогу приходять сучасні підходи до HR-менеджменту, орієнтовані на психологічну підтримку та розвиток резильєнтності персоналу. Управління конфліктами в таких умовах вимагає від керівника переходу від авторитарного стилю до стилю партнерства, де ключовим є відчуття спільної місії.

Завершуючи, варто зазначити, що конфліктологічна компетентність фахівця з публічного управління в умовах воєнного стану стає базовою професійною вимогою. Це не лише знання про те, як припинити суперечку, а глибоке розуміння соціальної динаміки, вміння прогнозувати наслідки адміністративних рішень та здатність перетворювати енергію конфлікту на енергію розвитку громади. Тільки через поєднання академічних знань про природу соціальних протиріч з практичними навичками кризового менеджменту та цифровими технологіями можливо забезпечити стабільність державного апарату та суспільну єдність у цей надскладний період.

Література

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Конфліктний функціоналізм Льюїса Козера. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/15624447/page:10/> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 198 с.
4. Основні засоби інформаційного протиборства та інформаційної війни як явища сучасного міжнародного політичного процесу / І. М. Харченко, С. О. Сапогов, В. М. Шамраєва, Л. В. Новікова. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2017. Вип. 6. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_14