

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.

Смельянов 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 публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

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 управлінні 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 рівнів галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю Д4 «Публічне управління та адміністрування», державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, політичним діячам та представникам інститутів 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

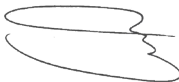
Ректорат Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу висловлює щире подяку авторському колективові монографії «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні» на чолі з директором Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, доктором 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, директорів 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

ПЕР ЕДМОВ А

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 poradників. 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 загальноприйнятим 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_\(право\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Закон_(право)).

² 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 певній 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>.

2Ibidem.

3Лозинська 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](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 Perlmuter), 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 запропонованої 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>.

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 врегулювання 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 сторони¹. 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 багатшарову 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 конфлікту². 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 ситуації¹.

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, злагожденість 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

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 напруги¹.

Майже в кожній ситуації, що передувє 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 природою².

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 багатограними.

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 роль³. Варто зазначити, що в природі конфлікту не існує таких випадків, коли він був би зумовлений винятково 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 обставинами¹.

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 слабо 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 унеможливорює 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 висувуються 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 реалізують 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 збігаються з результатами тих, хто працював менш успішно¹. 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 учасників².

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 відносин¹.

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 неприйнятною 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 вважає допустимим використовувати брехню як спосіб досягнення своїх цілей або захисту інтересів, тоді як для іншої сторони будь-яка форма неправди є абсолютно непринятною, 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 співпраці¹.

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 ситуацій¹.

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 індивідуальності². 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 мотивів¹. 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 відрізнятись 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 соціальний¹. 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 поведінки². 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](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 вибіркковість зумовлюється багатьма чинниками, зокрема емоційним станом, особистим досвідом, культурним контекстом і навіть моментальними зовнішніми подразниками¹. 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 самій 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 егоцентризму¹. Цей феномен проявляється як нездатність або небажання окремої особи поставити себе на місце іншої, відчуті 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 внеможливіє 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 відносинах².

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 впливати 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 цілісності¹. 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 вчинки².

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 не вигідному 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 звернути 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 взаємодію¹. 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](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>.

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.

Григнак 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.

Ключевський 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).

Козут 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.

Леженко 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 технічного 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 країні 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 повосенний 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. Ондřej 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 Gamatag, 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 Gamatag, Торгівельно-промисловій палаті Чеської Республіки та Консалтинговій 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.





**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 проектної документації та фактичного впровадження. У спектрі діяльності холдингу ENTERIA ми робимо акцент на високому професіоналізмі. Завдяки цьому ми здатні гарантувати максимальну якість наданих послуг.



EE Холдинг enteria в межах Чехії



enteria a.s. | Їраскова 169 | 530 02 Пардубіце | +420 466 007 111 | info@enteria.cz



velka
porta.cz



studuj
pracuj.cz



ri





Консалтингова компанія «СІДКОН» працює в галузі інформацій-но-аналітичних послуг з менеджменту безпеки з 2002 року для приват-них 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. Гендерний 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. Добровільне лобювання в контексті взаємодії публічної влади (проф. Лопушинський І. П., проф. Остап'як В. І., доц. Ключевський 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 60х84/16. 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.

