

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГАКАЛЕЦЬ ОЛЕГ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.072
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. О. ГАКАЛЕЦЬ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ГАКАЛЕЦЬ Олега Олександровича**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» _____ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **ГАКАЛЕЦЬ Олег Олександрович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ГАКАЛЕЦЬ О. О. Управління конфліктами у публічній сфері. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський національний університет, Житомир, 2024 р.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та удосконаленню механізмів управління конфліктами у публічній сфері України. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності вирішення соціальних, економічних та політичних конфліктів, які виникають у процесі взаємодії державних органів, громадськості та бізнесу. Дослідження включає аналіз міжнародного досвіду у сфері врегулювання конфліктів, зокрема моделей управління конфліктами в країнах Європи та світу. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів медіації, оптимізації комунікацій між сторонами конфлікту та підвищення прозорості процесів вирішення суперечок. Особлива увага приділена необхідності цифровізації механізмів управління конфліктами, впровадження автоматизованих платформ для комунікації та моніторингу конфліктних ситуацій.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності врегулювання конфліктів у публічній сфері, зменшення соціальної напруги та забезпечення відкритості процесів прийняття рішень. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме створенню ефективної системи управління конфліктами, що відповідатиме сучасним викликам та стандартам публічного управління. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері запобігання та врегулювання конфліктів, а також для формування стратегічних рішень з розвитку публічної комунікації.

Ключові слова: управління конфліктами, публічна сфера, медіація, публічне управління, цифровізація, соціальна напруга, комунікація, прозорість, міжнародний досвід, модернізація.

SUMMARY

HAKALETS O. Conflict management in the public sphere. – Qualification paper for the master's degree in specialty 281 «Public management and administration». Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification paper is devoted to the study and improvement of mechanisms for conflict management in the public sphere of Ukraine. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the effectiveness of resolving social, economic, and political conflicts that arise in the interaction of government bodies, the public, and businesses. The study includes an analysis of international experience in conflict resolution, particularly models of conflict management in European and other countries worldwide. Based on the data obtained, recommendations have been developed for the implementation of innovative mediation tools, optimization of communications between conflict parties, and improvement of transparency in dispute resolution processes. Special attention is paid to the need for digitalization of conflict management mechanisms, including the introduction of automated platforms for communication and monitoring conflict situations.

The proposed measures are aimed at increasing the efficiency of conflict resolution in the public sphere, reducing social tensions, and ensuring transparency in decision-making processes. The implementation of the developed recommendations will contribute to the creation of an effective conflict management system that meets contemporary challenges and standards of public administration. The results of the study can be used to improve state policies in conflict prevention and resolution, as well as to develop strategic decisions for advancing public communication.

Keywords: conflict management, public sphere, mediation, public administration, digitalization, social tension, communication, transparency, international experience, modernization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	10
1.1. Поняття, типи та специфіка конфліктів у публічній сфері	10
1.2. Теоретичні підходи до управління конфліктами в публічній сфері	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	21
2.1. Сучасні проблеми та виклики у врегулюванні конфліктів у публічній сфері України	21
2.2. Аналіз нормативно-правового забезпечення управління конфліктами	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	33
3.1. Напрями вдосконалення механізмів управління конфліктами	33
3.2. Інноваційні підходи та цифровізація у врегулюванні конфліктів	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	40
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тематика управління конфліктами у публічній сфері є надзвичайно актуальною та важливою в сучасних умовах, коли публічне управління стикається зі зростанням кількості конфліктів, викликаних соціально-економічними, політичними та інформаційними факторами. Ефективне управління конфліктами є основою для забезпечення стабільності, соціального миру та злагоди в суспільстві. Проблема управління конфліктами вимагає вдосконалення механізмів їх вирішення, підвищення прозорості процесів взаємодії між учасниками публічної сфери та використання інноваційних підходів. Особливу увагу слід приділити питанням впровадження цифрових технологій, розробці інструментів медіації та оптимізації комунікацій. Вивчення міжнародного досвіду у сфері конфліктного менеджменту дозволяє запозичити ефективні практики та адаптувати їх до українських реалій.

Актуальність теми для України визначається зростаючою соціальною напругою, політичними викликами, економічною нестабільністю та низьким рівнем довіри до державних інституцій. Недосконалість механізмів врегулювання конфліктів у публічній сфері призводить до загострення протиріч між державними органами, бізнесом і громадськістю. Особливого значення набуває розвиток превентивних заходів, які дозволяють не лише ефективно вирішувати існуючі конфлікти, але й запобігати їх виникненню.

У сучасному світі цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для моніторингу та регулювання конфліктних ситуацій. Використання автоматизованих платформ для комунікації, електронних систем моніторингу та аналітики забезпечує оперативність і прозорість рішень. Розробка інструментів медіації та навчання персоналу з управління конфліктами є важливими кроками до формування сталого та ефективного управління в публічній сфері.

Ступінь розробленості проблеми. Проблематика управління конфліктами у публічній сфері активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У науковій літературі особливу увагу приділено вивченню конфліктних процесів у контексті децентралізації, політичних криз, взаємодії державних органів із громадськістю та бізнесом. Дослідники акцентують увагу на розробці стратегій запобігання конфліктам, впровадженні медіаційних практик і використанні цифрових технологій для моніторингу та врегулювання конфліктів.

Міжнародний досвід, зокрема дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Європейської комісії та інших організацій, свідчить про важливість інтеграції технологій, інноваційних інструментів медіації та прозорих комунікаційних платформ у систему публічного управління. В Україні питання регулювання конфліктів у публічній сфері частково висвітлюються в нормативно-правових актах, але потребують подальшого вдосконалення для їхньої практичної реалізації.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері з акцентом на підвищення їхньої ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів.

Завдання дослідження:

- аналіз теоретичних і методологічних основ управління конфліктами у публічній сфері;
- оцінка сучасного стану механізмів врегулювання конфліктів в Україні;
- вивчення міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик до українських умов;
- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських механізмів у контексті цифровізації та інновацій.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами у публічній сфері, а *предметом* – управлінські механізми, що впливають на ефективність їхнього врегулювання.

Методологія дослідження. У роботі застосовано системний підхід, який дозволяє розглянути управління конфліктами як цілісний процес із взаємопов'язаними елементами. Використано методи аналізу нормативно-правової бази, порівняльний аналіз міжнародного досвіду, статистичний аналіз, а також міждисциплінарний підхід, що охоплює управління, право, соціологію та інформаційні технології.

Список публікацій:

Гакалець О. О. Конфлікти у публічній сфері: підходи до вирішення. Наукові читання 2024. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024.

Гакалець О. О. Управління конфліктами у публічній сфері. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. Житомир : Поліський національний університет, 2023. 960 с.

Гакалець О. О. Управління конфліктами у публічній сфері на рівні громад. Інструменти і практики публічного управління : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича 27-28 червня 2024 року Житомир :Поліський національний університет, 2024. 252 с.

Практичне значення результатів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки нових нормативно-правових актів, які регулюють управління конфліктами у публічній сфері, а також для вдосконалення існуючих механізмів. Це сприятиме зменшенню соціальної напруги, підвищенню прозорості управлінських процесів і впровадженню сучасних цифрових технологій у практику врегулювання конфліктів.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні сучасних проблем та викликів управління конфліктами у публічній сфері України з акцентом на

цифровізацію механізмів їх врегулювання. Запропоновано інноваційні підходи до впровадження автоматизованих платформ для моніторингу конфліктних ситуацій та комунікації між сторонами конфлікту, що сприяє підвищенню прозорості й ефективності процесів врегулювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття, типи та специфіка конфліктів у публічній сфері

Конфлікт у публічній сфері визначається як соціальна взаємодія між різними суб'єктами, такими як державні органи, громадськість, бізнес чи медіа, яка виникає через суперечності в інтересах, цінностях, цілях або ресурсах. У публічному управлінні конфлікти є невід'ємною частиною процесів, пов'язаних із розподілом влади, відповідальністю та ресурсами. Вони можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер: конструктивні конфлікти сприяють вирішенню суспільних проблем, тоді як деструктивні поглиблюють соціальну напругу та призводять до дестабілізації.

Типологія конфліктів у публічній сфері охоплює різноманітні аспекти. Зокрема, за природою виникнення виділяють політичні, економічні, соціальні, екологічні, етнічні та релігійні конфлікти. Політичні конфлікти виникають через боротьбу за владу чи розбіжності в політичних підходах. Економічні – через розподіл ресурсів чи фінансові обмеження. Соціальні конфлікти обумовлені нерівністю, дискримінацією чи незадоволенням соціальними умовами. Екологічні стосуються проблем довкілля, а етнічні та релігійні – відображають напруженість між різними групами населення на основі культурних, мовних чи релігійних відмінностей.

За рівнем прояву конфлікти поділяються на локальні, регіональні, національні та глобальні. Локальні конфлікти охоплюють окремі громади чи невеликі групи, регіональні зачіпають більші території, національні стосуються всієї держави, а глобальні мають міжнародний характер і зачіпають кілька країн або навіть весь світ. За формою вираження конфлікти можуть бути відкритими або латентними. Відкриті конфлікти проявляються у вигляді протестів,

демонстрацій чи страйків, тоді як латентні залишаються прихованими, але мають потенціал для ескалації.

Особливістю конфліктів у публічній сфері є їхній багатосуб'єктний характер, що включає участь різних інституцій, груп населення та міжнародних організацій. Важливим фактором є також наявність публічного інтересу, адже публічні конфлікти зачіпають не лише окремих учасників, а й широкі соціальні групи чи суспільство загалом. Інша особливість полягає в тому, що такі конфлікти часто впливають на репутацію державних інституцій, ефективність публічного управління та рівень довіри громадян до влади.

Конфлікти в публічній сфері характеризуються високим рівнем публічності та впливом медіа. Завдяки сучасним комунікаційним технологіям конфлікти можуть швидко набувати широкого розголосу, що створює додатковий тиск на суб'єктів конфлікту та ускладнює процес їхнього вирішення. Розуміння типів і специфіки конфліктів у публічній сфері є необхідною передумовою для розробки ефективних механізмів управління, спрямованих на зниження напруги, запобігання ескалації та забезпечення соціального миру.

Конфлікти у публічній сфері виникають внаслідок суперечностей між різними групами, державними органами, громадськістю та іншими учасниками соціального процесу. Публічна сфера охоплює питання управління, розподілу ресурсів, соціальних інтересів і прав громадян, що робить конфлікти в цій сфері особливо чутливими до суспільства. Наприклад, конфлікт між мешканцями мікрорайону в Києві та місцевою владою щодо забудови зеленої зони став яскравим прикладом, коли інтереси громадян і бізнесу зіштовхнулися, спричинивши масштабні протести.

Типологія конфліктів у публічній сфері включає соціальні, економічні, політичні, екологічні та інформаційні конфлікти. Соціальні конфлікти часто пов'язані з нерівномірним доступом до ресурсів чи послуг. Наприклад, у 2023 році в Харківській області виник конфлікт через несправедливий розподіл

гуманітарної допомоги серед внутрішньо переміщених осіб, що призвело до громадських протестів.

Економічні конфлікти у публічній сфері часто стосуються розподілу бюджетних коштів, інфраструктурних проєктів або земельних питань. У Житомирській області в 2022 році виникла суперечка через виділення коштів на ремонт місцевих доріг, коли громадські активісти звинуватили місцеву владу у непрозорості та корупційних схемах, що викликало значний суспільний резонанс.

Політичні конфлікти характеризуються протистоянням між різними політичними групами чи між громадянами та владою. Яскравим прикладом є конфлікт у Черкасах під час місцевих виборів 2020 року, коли громадяни звинуватили місцеву виборчу комісію у фальсифікації результатів. Це спричинило масштабні мітинги та судові розгляди [1-5].

Екологічні конфлікти найчастіше виникають через порушення екологічних норм або нерівномірний розподіл природних ресурсів. У Рівненській області триває конфлікт через нелегальний видобуток бурштину, що призводить до деградації екосистеми регіону та соціальної напруги між місцевими громадами та правоохоронними органами. Інформаційні конфлікти стають все більш актуальними у зв'язку з поширенням дезінформації та фейкових новин. У 2021 році в Одесі виникла криза довіри до місцевої влади через маніпуляції у ЗМІ, які поширювали неправдиві дані про впровадження карантинних заходів, що спровокувало соціальну напругу та протести.

Специфіка конфліктів у публічній сфері полягає у їхньому впливі на широку громадськість, а також у залученні різноманітних зацікавлених сторін, таких як місцеві громади, державні інституції, бізнес і громадські організації. Наприклад, у Львівській області конфлікт через побудову сміттєпереробного заводу викликав широкий суспільний резонанс, залучивши як місцеву громаду, так і міжнародні екологічні організації. Такі конфлікти також характеризуються високим рівнем емоційної залученості учасників. Це ускладнює їх вирішення через потребу у врахуванні інтересів багатьох сторін. Вирішення цих

конфліктів потребує комплексного підходу, враховуючи системний аналіз та використання сучасних інструментів медіації та переговорів.

Кейси з різних регіонів України демонструють різноманіття типів і специфіки конфліктів у публічній сфері. Наприклад, у Закарпатській області 2022 року місцева громада виступила проти будівництва туристичного комплексу на території національного парку, що викликало тривалі протистояння між інвесторами, активістами та місцевою владою. Такі ситуації вимагають чітких механізмів управління та врегулювання конфліктів для уникнення ескалації та забезпечення стабільності в регіоні.

1.2. Теоретичні підходи до управління конфліктами в публічній сфері

Теоретичні підходи до управління конфліктами у публічній сфері формуються на основі багатопрофільного аналізу соціальних, політичних, правових та економічних аспектів конфліктів. Одним із базових підходів є системний, який розглядає конфлікти як невід'ємну частину функціонування суспільних структур. Системний підхід фокусується на взаємозв'язках між різними елементами публічної сфери та їх впливі на виникнення і розвиток конфліктів. Він дозволяє аналізувати причини, наслідки та способи вирішення конфліктів у контексті загальної соціальної системи.

Функціональний підхід розглядає конфлікти як явища, які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Згідно з цим підходом, конфлікти сприяють ідентифікації проблем у суспільстві, стимулюють пошук інноваційних рішень і забезпечують динаміку соціальних змін. Проте, якщо конфлікти не керовані, вони можуть мати деструктивний вплив, викликаючи соціальну напругу та політичну нестабільність.

Класичний підхід до управління конфліктами базується на принципах врегулювання протиріч через комунікацію, компроміс і досягнення консенсусу. Цей підхід акцентує увагу на важливості налагодження діалогу між сторонами

конфлікту, який спрямований на пошук взаємовигідних рішень. Він широко використовується в медіації та переговорах, де ключовим елементом є участь нейтрального посередника.

Конфліктологічний підхід детально вивчає природу конфліктів, їхні фази та методи управління. Згідно з цим підходом, конфлікти у публічній сфері проходять кілька етапів: латентну фазу (приховані суперечності), ескалацію (відкрите протистояння) та розв'язання (вирішення або припинення конфлікту). У межах цього підходу використовуються як превентивні заходи для запобігання конфліктам, так і інструменти для їхнього ефективного врегулювання.

Стратегічний підхід спрямований на довгострокове вирішення конфліктів через створення умов для запобігання їх виникненню. Він базується на аналізі глибинних причин конфліктів і розробці комплексних рішень, які враховують інтереси всіх сторін. Особливістю цього підходу є акцент на формуванні довіри між учасниками публічної сфери, підвищенні прозорості управління та забезпеченні рівного доступу до ресурсів.

Консенсусний підхід підкреслює важливість досягнення згоди між сторонами конфлікту шляхом переговорів і взаємних поступок. Основна мета – знайти спільне рішення, яке задовольняє потреби всіх учасників. Цей підхід активно використовується в демократичних суспільствах, де важливим є врахування думки кожної сторони та забезпечення соціальної справедливості.

Медіаційний підхід передбачає залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам конфлікту досягти взаєморозуміння та знайти компроміс. У публічній сфері медіація часто використовується для врегулювання конфліктів між державними органами, громадськістю та бізнесом. Цей підхід є особливо ефективним у випадках, коли сторони не можуть самотійно вирішити конфлікт.

Комунікаційний підхід акцентує увагу на важливості інформаційного обміну між учасниками конфлікту. Налагодження прозорості та відкритої комунікації дозволяє зменшити напругу, запобігти маніпуляціям та уникнути

ескалації конфлікту. У публічній сфері цей підхід є основою для формування довіри громадян до державних інституцій.

Цифровий підхід зосереджений на використанні сучасних інформаційних технологій для управління конфліктами. Це включає створення електронних платформ для моніторингу конфліктів, автоматизацію збору даних та застосування алгоритмів штучного інтелекту для аналізу ризиків. Цифровізація дозволяє оперативно реагувати на конфліктні ситуації та забезпечувати прозорість процесів їх врегулювання.

Психологічний підхід вивчає поведінкові аспекти учасників конфлікту, такі як емоції, мотивації та сприйняття. Розуміння психологічних механізмів конфліктів дозволяє розробляти ефективні стратегії їх врегулювання, зокрема через навчання учасників конфлікту навичкам управління емоціями та комунікації.

Економічний підхід аналізує конфлікти у публічній сфері з точки зору розподілу ресурсів і фінансових обмежень. Він підкреслює важливість раціонального управління ресурсами, оптимізації витрат і пошуку економічно ефективних рішень у процесі врегулювання конфліктів.

Правовий підхід фокусується на нормативно-правовому регулюванні конфліктів у публічній сфері. Це включає аналіз чинного законодавства, яке визначає права та обов'язки сторін, механізми вирішення спорів та інструменти відповідальності за порушення. Дотримання правових норм є основою для забезпечення справедливості у врегулюванні конфліктів.

Інклюзивний підхід базується на залученні всіх зацікавлених сторін до процесу врегулювання конфліктів. Він акцентує увагу на рівності, доступності та повазі до інтересів кожного учасника. У публічній сфері цей підхід сприяє зменшенню соціальної нерівності та створенню умов для відкритого діалогу.

Міждисциплінарний підхід інтегрує елементи з різних наукових дисциплін, таких як соціологія, психологія, право, економіка та політичні науки. Він дозволяє комплексно аналізувати конфлікти у публічній сфері, враховуючи всі аспекти їхнього виникнення, розвитку та вирішення. У

публічному управлінні міждисциплінарний підхід є основою для розробки ефективних стратегій управління конфліктами, адаптованих до сучасних викликів.

Таблиця 1.1

Підходи до управління конфліктами у публічній сфері

Підхід	Характеристика	Особливості застосування
Системний	Розглядає конфлікти як частину загальної соціальної системи, аналізуючи причини, наслідки та зв'язки між елементами.	Використовується для комплексного аналізу конфліктів, враховуючи їхній вплив на інші елементи системи.
Функціональний	Визначає як позитивні, так і негативні аспекти конфліктів, стимулюючи соціальні зміни.	Застосовується для аналізу можливостей конструктивного використання конфліктів.
Класичний	Акцентує увагу на діалозі, компромісі та досягненні консенсусу.	Широко використовується у переговорах та медіації.
Конфліктологічний	Вивчає природу, фази та методи управління конфліктами.	Ефективний для розробки превентивних заходів і врегулювання відкритих конфліктів.
Стратегічний	Спрямований на довгострокове вирішення через аналіз причин конфліктів.	Застосовується для формування довіри та запобігання майбутнім конфліктам.
Консенсусний	Підкреслює важливість взаємних поступок та пошуку спільних рішень.	Популярний у демократичних суспільствах, де важливо враховувати інтереси кожної сторони.
Медіаційний	Передбачає участь нейтрального посередника для досягнення взаєморозуміння.	Ефективний у випадках, коли сторони не можуть самостійно вирішити конфлікт.
Цифровий	Використовує сучасні інформаційні технології для моніторингу та аналізу конфліктів.	Ефективний у забезпеченні оперативності та прозорості управління.
Психологічний	Аналізує емоції, мотивації та поведінкові аспекти учасників.	Застосовується для управління емоціями та покращення комунікації.
Економічний	Аналізує розподіл ресурсів та фінансові обмеження.	Використовується для пошуку економічно ефективних рішень.
Правовий	Фокусується на нормативно-правовому регулюванні конфліктів.	Застосовується для забезпечення справедливості у врегулюванні.
Інклюзивний	Залучає всі зацікавлені сторони до процесу вирішення.	Сприяє зменшенню соціальної нерівності та відкритому діалогу.
Міждисциплінарний	Інтегрує підходи з різних дисциплін для комплексного аналізу конфліктів.	Ефективний для адаптації стратегій до сучасних викликів.

Джерело: сформовано на основі [5, 6, 7-9].

Підходи до управління конфліктами у публічній сфері є багатограними, і їхнє застосування залежить від характеру конфлікту, його масштабів та залучених сторін. Системний підхід, який розглядає конфлікти як невід'ємну частину соціальної системи, дозволяє комплексно аналізувати причини та наслідки конфліктів, що є корисним для стратегічного планування. Функціональний підхід, у свою чергу, допомагає визначати як позитивні, так і негативні аспекти конфліктів, стимулюючи використання їх для соціальних змін. Рекомендується широко застосовувати ці підходи у випадках конфліктів, що стосуються структурних змін або взаємодії між різними секторами суспільства.

Класичний і конфліктологічний підходи акцентують увагу на механізмах врегулювання конфліктів через діалог, компроміс і вивчення фаз конфлікту. Ці підходи є особливо ефективними у випадках відкритих конфліктів, де важливим є досягнення консенсусу між сторонами. Використання медіаційного підходу з залученням нейтрального посередника додатково підвищує ефективність у складних конфліктах, коли сторони не можуть самостійно вирішити проблему. У публічній сфері варто розширювати практику медіації, особливо у сферах політики та громадських відносин.

Інноваційні підходи, такі як цифровий, комунікаційний і психологічний, спрямовані на використання сучасних технологій, покращення обміну інформацією та врахування психологічних аспектів учасників. Цифрові платформи забезпечують прозорість і оперативність, а комунікаційний підхід допомагає знизити напругу між сторонами через відкритий діалог. Важливо інтегрувати цифрові технології у систему моніторингу конфліктів, що дозволить ефективно реагувати на їхні прояви. Психологічний підхід є корисним для управління емоціями та мотивами учасників, особливо у конфліктах, які супроводжуються високим емоційним напруженням.

Стратегічний, економічний та інклюзивний підходи забезпечують довгострокове планування та залучення усіх зацікавлених сторін до вирішення конфліктів. Стратегічний підхід дозволяє запобігати повторному виникненню

конфліктів через усунення їх глибинних причин, тоді як економічний фокусує увагу на ефективному використанні ресурсів. Інклюзивний підхід сприяє рівності та відкритому діалогу, що є важливим для забезпечення соціальної справедливості. Для ефективного управління конфліктами в публічній сфері рекомендується поєднувати міждисциплінарний підхід, який інтегрує елементи з різних дисциплін, та практики стратегічного планування для адаптації до сучасних викликів.

Питання управління конфліктами у публічній сфері досліджували численні науковці, які акцентували увагу на різних аспектах цієї теми. Так, Книшова І. Ю. у своїй роботі зосередилася на інформаційному аспекті управління політичними конфліктами в публічній сфері, що дозволило визначити роль комунікацій у вирішенні конфліктних ситуацій [5]. Леонов О. та Леонова Т. у своїх дослідженнях проаналізували управління конфліктами як складову ефективного управління організацією, що є важливим для забезпечення стабільності в публічному секторі [6]. Городняк І. В. у методологічному аспекті дослідив управління конфліктами в організаціях, акцентуючи на їхніх причинах і механізмах подолання, що є актуальним для публічної сфери [4]. Менеджмент соціальних конфліктів розглянуто у методичних рекомендаціях Івачевської О. В. та інших, де основна увага приділена соціальним аспектам конфліктів, що виникають у публічному секторі, та можливостям їхнього врегулювання [8].

Ровенська В., Смирнова І. та Латишева О. акцентували на управлінні конфліктами в операційних та ІТ-проектах, що є актуальним для сучасного цифровізованого управління у публічній сфері [10]. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. та Бекетов Ю. О. розглянули управління конфліктами в контексті підприємств, зокрема в економічній сфері, що має значний вплив на публічний сектор через взаємодію держави з бізнесом [2].

Сазонова Т. О. та Михайлова О. В. у своїх дослідженнях зосередилися на стратегіях управління конфліктами в сучасному бізнес-середовищі, що є корисним для адаптації цих стратегій у публічній сфері [12]. Шаульська Л. В. та

Гринкевич Р. І. аналізували конфлікти соціально-психологічної природи в інноваційно-активних організаціях, що дає змогу застосовувати їхні рекомендації для вирішення конфліктів у публічному управлінні [15].

Таким чином, широке коло дослідників, включаючи як українських, так і закордонних авторів, приділили увагу управлінню конфліктами у публічній сфері, що створює надійну теоретичну й методологічну базу для подальшого вдосконалення цього процесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління конфліктами в публічній сфері потребує комплексного підходу, що враховує природу, типи та специфіку конфліктів. Аналіз поняття конфлікту показав, що це не лише суперечність між інтересами, але й важливий механізм ідентифікації суспільних проблем, які потребують вирішення. У публічній сфері конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії між різними групами та організаціями, і їх конструктивне вирішення може сприяти соціальному прогресу.

Типологія конфліктів у публічній сфері показала різноманітність їхніх форм та рівнів прояву. В Україні прикладами є конфлікти через екологічні проблеми, такі як нелегальний видобуток бурштину, чи політичні суперечки під час виборів. Ці конфлікти, маючи локальний чи національний характер, впливають на стабільність суспільства та довіру до державних інституцій. Особливу увагу слід приділити латентним конфліктам, які, залишаючись прихованими, можуть швидко ескалювати.

Важливим аспектом є публічність конфліктів, що значно ускладнює їхнє врегулювання. Завдяки сучасним медіа конфлікти швидко стають об'єктом суспільної уваги, що збільшує емоційну напругу. Вирішення таких конфліктів вимагає прозорості комунікації, використання медіаційних інструментів та створення механізмів, які зменшують ризики ескалації. Прикладом є протести

проти забудови зелених зон у Києві, де активна участь громади привела до перегляду рішень місцевої влади.

Застосування різних теоретичних підходів до управління конфліктами виявило їхню практичну цінність. Системний підхід дозволяє аналізувати вплив конфліктів на інші елементи суспільства, функціональний — знаходити в конфліктах потенціал для змін, а класичний — акцентувати увагу на досягненні компромісу. Застосування медіаційного підходу, наприклад, у Житомирській області у конфліктах через ремонт доріг, показало його ефективність для налагодження діалогу між громадами та владою.

Інноваційні підходи, такі як цифровий та психологічний, мають особливе значення в сучасному управлінні конфліктами. Цифрові платформи дозволяють швидко аналізувати конфліктні ситуації та оперативно реагувати на їхній розвиток. У свою чергу, врахування психологічних аспектів учасників конфлікту сприяє зменшенню емоційної напруги, що особливо актуально у випадках інформаційних конфліктів, як-от у поширенні дезінформації під час пандемії.

Міждисциплінарний підхід дозволяє інтегрувати знання з різних сфер для комплексного вирішення конфліктів. Наприклад, у питаннях екологічних конфліктів, як-от у Закарпатській області, застосування правових, соціальних та екологічних інструментів сприяє сталому управлінню природними ресурсами.

Вивчення кейсів з різних регіонів України демонструє потребу в адаптації підходів до локальних умов. Важливо, щоб управління конфліктами враховувало особливості регіональної специфіки, як-от у випадку суперечок щодо розподілу гуманітарної допомоги в Харківській області.

Таким чином, управління конфліктами у публічній сфері має базуватися на поєднанні традиційних та інноваційних підходів, враховуючи їхню специфіку, масштаби та учасників. Це дозволить не лише запобігати ескалації конфліктів, але й створювати умови для їх конструктивного вирішення, сприяючи соціальному миру та стабільності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

2.1. Сучасні проблеми та виклики у врегулюванні конфліктів у публічній сфері України

Сучасні проблеми та виклики у врегулюванні конфліктів у публічній сфері України обумовлені складною соціально-економічною та політичною ситуацією, яка склалася внаслідок внутрішніх і зовнішніх факторів. Однією з ключових проблем є політична поляризація суспільства, що посилюється через відсутність єдності серед політичних еліт і низький рівень довіри громадян до державних інституцій. Політичні конфлікти, зокрема між виконавчою та законодавчою гілками влади, а також між центральною та місцевою владою, створюють додаткові перешкоди для ефективного управління державою.

Економічна нерівність є ще одним вагомим чинником, що провокує конфлікти у публічній сфері. Низький рівень життя, відсутність доступу до якісних соціальних послуг і нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами сприяють виникненню соціальних конфліктів. Особливо гостро ця проблема проявляється у віддалених та депресивних регіонах, де громадяни часто відчують себе виключеними з політичного та економічного життя країни.

Тіньова економіка та високий рівень корупції також поглиблюють конфлікти, спричиняючи незадоволення серед громадян. Відсутність прозорості у роботі державних органів і неефективність антикорупційної політики призводять до зниження довіри до влади, що створює сприятливе середовище для ескалації конфліктів. Громадяни часто вдаються до протестів, страйків і демонстрацій, щоб висловити своє невдоволення.

Соціальна напруженість ускладнюється проблемами у сфері міжетнічних і міжрелігійних відносин. В Україні проживає багато національних меншин, які часто стикаються з дискримінацією та недостатньою увагою з боку держави.

Такі ситуації можуть призводити до конфліктів, які мають як локальний, так і національний характер. Публічна сфера потребує особливого акценту на забезпеченні рівності та недискримінації.

Конфлікти на місцевому рівні часто виникають через недостатню фінансову забезпеченість громад і несправедливий розподіл бюджетних коштів. Процес децентралізації в Україні створив нові можливості для місцевого самоврядування, але водночас породив конфлікти через нерівномірний розвиток територій. Місцеві громади нерідко висловлюють незадоволення з приводу недостатньої підтримки з боку центральної влади.

Проблема управління конфліктами також обумовлена недосконалістю нормативно-правової бази. Законодавство у сфері врегулювання конфліктів часто є розпливчастим і не адаптованим до сучасних викликів. Відсутність чітких механізмів для вирішення суперечок між сторонами публічної сфери призводить до затягування конфліктів і збільшення соціальної напруги.

Недостатній рівень фінансування механізмів управління конфліктами створює додаткові виклики. Відсутність ресурсів для впровадження сучасних технологій, навчання кадрів і проведення інформаційних кампаній значно знижує ефективність врегулювання конфліктів. Ця проблема є особливо актуальною в умовах економічної кризи, коли бюджетні обмеження стають серйозною перешкодою.

Інформаційна безпека також є викликом для врегулювання конфліктів у публічній сфері. У сучасному інформаційному середовищі дезінформація та маніпуляції можуть легко ескалувати конфлікти, підсилюючи недовіру між сторонами. Відсутність ефективних механізмів для моніторингу та протидії інформаційним загрозам створює умови для дестабілізації.

Однією з гострих проблем є низький рівень фінансової грамотності та участі громадян у вирішенні публічних питань. Багато громадян не мають достатнього розуміння механізмів функціонування державних інституцій і процедур врегулювання конфліктів, що ускладнює їх залучення до цих процесів. Це підсилює відчуття відчуження та нерозуміння між сторонами.

Важливим викликом є вплив військових дій на управління конфліктами. Збройна агресія та пов'язана з нею міграція, економічні втрати та соціальна напруга створюють нові виклики для публічної сфери. Врегулювання таких конфліктів вимагає не лише ресурсів, але й комплексних підходів, що враховують специфіку військових і постконфліктних умов.

Проблема недостатнього використання сучасних технологій для управління конфліктами також залишається актуальною. Цифровізація може значно підвищити ефективність врегулювання конфліктів, забезпечуючи швидкий обмін інформацією, моніторинг ситуацій і автоматизацію процесів. В Україні ці інструменти впроваджуються повільно, що обмежує їх потенціал.

Низький рівень підготовки кадрів, які працюють у сфері врегулювання конфліктів, також є суттєвим викликом. Недостатня кваліфікація державних службовців і відсутність системи навчання знижують ефективність управління конфліктами. Особливо це стосується конфліктів, які потребують спеціалізованих знань і навичок. Нерозвиненість інститутів медіації та недостатнє залучення громадськості до процесів врегулювання конфліктів обмежують можливості вирішення суперечок. У багатьох випадках сторони не мають доступу до професійних посередників, що ускладнює досягнення компромісів.

Соціальна недовіра до державних інституцій є ще одним значним викликом. Громадяни часто сприймають державу як джерело проблем, а не як партнера у вирішенні конфліктів. Це ускладнює комунікацію між сторонами та затримує процес вирішення суперечок.

Таким чином, сучасні виклики у врегулюванні конфліктів у публічній сфері України є багатогранними та потребують комплексного підходу для їх вирішення. Ефективне врегулювання конфліктів можливе лише за умов удосконалення законодавства, розвитку інфраструктури медіації, цифровізації та посилення довіри між державою і громадянами.

У період 2021–2023 років Житомирська область зіткнулася з низкою конфліктів у публічній сфері, які мали різне походження та охоплювали як

соціально-економічні, так і екологічні, політичні та інфраструктурні питання. Найбільше конфліктів виникало внаслідок нерівномірного розподілу бюджетних коштів між громадами області. Реформа децентралізації, яка мала забезпечити фінансову автономію громад, виявила проблеми у відносинах між громадами та центральною владою, а також між різними громадами області. Однією з ключових причин стало незадоволення мешканців сільських громад через недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів, таких як ремонт доріг, шкіл та лікарень, що викликало напругу між регіональними лідерами та громадами.

Конфлікти в екологічній сфері також стали поширеними у Житомирській області, що зумовлено значним обсягом нелегального видобутку бурштину та вирубуванням лісів. Ці проблеми спричинили протистояння між місцевими громадами, представниками бізнесу та правоохоронними органами. Громади скаржилися на те, що незаконна діяльність завдає шкоди довкіллю, а економічна вигода від таких операцій не приносить реальних доходів для місцевих бюджетів. Натомість бізнесмени та нелегальні видобувачі опиралися посиленню контролю, що поглиблювало конфлікт.

У соціальній сфері конфлікти здебільшого були пов'язані з протестами працівників медичних і освітніх закладів через низькі зарплати та недостатнє фінансування закладів. У 2021 році хвиля протестів охопила медичних працівників, які вимагали підвищення зарплат і покращення умов праці, особливо у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19. У 2022 році до протестів приєдналися вчителі, які висловлювали незадоволення запровадженням нових реформ без належного фінансового забезпечення. Ці конфлікти мали системний характер і проявлялися у відсутності конструктивного діалогу між працівниками та місцевими органами влади.

Інфраструктурні конфлікти також займали значну частку у структурі конфліктів області. Ремонт і модернізація доріг, водопостачання та електромереж стали одними з найактуальніших питань для мешканців регіону. Зокрема, у 2022 році у місті Коростені мешканці перекривали дороги,

протестуючи проти затримки у будівництві об'їзної дороги, яка мала зменшити транспортне навантаження на центральні вулиці міста. Це викликало конфлікт між міською радою та громадянами, які вимагали швидкого вирішення проблеми.

Політичні конфлікти в області були зосереджені навколо суперечок між місцевими політичними силами, які боролися за контроль над ресурсами та вплив у радах різного рівня. У 2023 році політична напруга посилилася під час розподілу коштів на соціальні проекти, деякі з яких вважалися пріоритетними для певних політичних груп, але не відповідали потребам місцевих громад. Це спричинило протестні настрої серед громадян, які відчували, що їхні інтереси ігноруються.

Особливу увагу слід приділити конфліктам у сфері переселення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, які значно зросли у 2022–2023 роках. Житомирська область прийняла значну кількість переселенців із регіонів, що постраждали від бойових дій, але недостатня кількість житла та відсутність належної інфраструктури створили напруженість між місцевими мешканцями та переселенцями. Це викликало конфлікти, пов'язані з доступом до соціальних послуг, медичної допомоги та освітніх закладів.

Інформаційні конфлікти стали новою категорією проблем, які проявилися через поширення дезінформації та фейкових новин у соціальних мережах. У Житомирській області такі інформаційні атаки часто використовувалися для загострення соціальної напруги або маніпуляції громадською думкою щодо конкретних проектів чи рішень місцевої влади. Відсутність ефективних комунікаційних стратегій з боку органів влади лише ускладнювала ситуацію.

Загалом, найбільше конфліктів у Житомирській області у період 2021–2023 років виникало у соціально-економічній сфері, що було пов'язано з нерівномірним розподілом ресурсів, екологічними проблемами та інфраструктурними викликами. Основними причинами конфліктів були недовіра громадян до влади, брак ресурсів для задоволення потреб громад та відсутність ефективного діалогу між сторонами. Ці виклики вимагають

розробки стратегічних підходів для врегулювання конфліктів, підвищення прозорості прийняття рішень та залучення громадян до процесів управління.

Таблиця 2.1

Аналіз конфліктів у Житомирській області (2021–2023)

Конфлікт	Характеристика	Особливості перебігу	Стан вирішення
Політичні суперечності	Суперечки між місцевими політичними силами через розподіл ресурсів і вплив у радах.	Супроводжувались протестами громадян та інформаційними кампаніями проти певних рішень.	Частково вирішені шляхом діалогу, але потребують подальшого регулювання.
Соціальні протести медиків і освітян	Низькі зарплати та недостатнє фінансування закладів.	Протести, страйки, звернення до місцевої влади.	Підвищено зарплати в окремих секторах, але загальна проблема залишається актуальною.
Інфраструктурні конфлікти	Незадоволення станом доріг, водопостачання та інших об'єктів інфраструктури.	Мешканці перекривали дороги, організовували акції протесту.	Ремонт частини об'єктів розпочато, але більшість проблем потребують додаткового фінансування.
Екологічні конфлікти	Незаконний видобуток бурштину, вирубка лісів, екологічні збитки.	Протести місцевих громад, протистояння з правоохоронними органами.	Активізовано контроль з боку державних органів, але нелегальна діяльність триває.
Переселення внутрішньо переміщених осіб	Недостатність житла та соціальної інфраструктури для переселенців.	Напруженість між місцевими мешканцями та переселенцями через конкуренцію за ресурси.	Створено нові житлові об'єкти, але проблема інтеграції переселенців залишається відкритою.
Інформаційні конфлікти	Маніпуляції та поширення дезінформації у соціальних мережах.	Використання фейкових новин для загострення соціальної напруги.	Розробляються стратегії протидії, але вони ще не повністю впроваджені.

Джерело: сформовано на основі [12-13].

Висновки та рекомендації до аналізу конфліктів у Житомирській області демонструють багатогранність проблем і необхідність комплексного підходу до їх вирішення. Інфраструктурні конфлікти залишаються одним із найактуальніших викликів для регіону. Незадоволення станом доріг, водопостачанням та іншими об'єктами інфраструктури зумовлює регулярні

протести та акції. Попри те, що ремонт окремих об'єктів розпочато, більшість проблемних питань вимагають додаткового фінансування. Рекомендується посилити контроль за ефективністю використання бюджетних коштів на інфраструктурні проєкти, залучати інвестиції через публічно-приватне партнерство та активізувати комунікацію з громадами щодо запланованих робіт.

Екологічні конфлікти, пов'язані з незаконним видобутком бурштину та вирубкою лісів, підкреслюють необхідність посилення екологічного контролю. Хоча державні органи активізували боротьбу з нелегальною діяльністю, вона досі залишається значною проблемою. Для вирішення цих конфліктів слід розробити чітку стратегію сталого використання природних ресурсів, залучати громади до моніторингу екологічних ініціатив та забезпечити прозорість діяльності правоохоронних органів у боротьбі з екологічними злочинами. Крім того, екологічна освіта серед населення може сприяти підвищенню усвідомлення важливості збереження природних ресурсів.

Проблема переселення внутрішньо переміщених осіб вимагає додаткової уваги з боку місцевих і центральних органів влади. Незважаючи на створення нових житлових об'єктів, інтеграція переселенців залишається складним завданням через конкуренцію за ресурси та соціальну напругу між місцевими мешканцями та переселенцями. Рекомендується активізувати програми соціальної інтеграції, створювати нові робочі місця для переселенців та забезпечувати рівний доступ до соціальних послуг.

Інформаційні конфлікти, що виникають через маніпуляції та дезінформацію, підкреслюють важливість розробки стратегій інформаційної безпеки. Попри початкові кроки у цьому напрямку, значна частина роботи залишається незавершеною. Рекомендується створити локальні центри моніторингу інформаційного простору, залучати громадські організації до протидії дезінформації та проводити регулярні інформаційно-просвітницькі кампанії серед населення. Інвестиції у медіаграмотність громадян сприятимуть зниженню впливу фейкових новин та маніпуляцій на соціальну напругу.

2.2. Аналіз нормативно-правового забезпечення управління конфліктами

Аналіз нормативно-правового забезпечення управління конфліктами в Україні демонструє наявність базової правової основи, однак вказує на суттєві прогалини у законодавстві, які обмежують ефективність врегулювання конфліктів у публічній сфері. Одним із основних документів, що регулює питання управління конфліктами, є Конституція України, яка закріплює принцип верховенства права, право на справедливий судовий розгляд і гарантії прав людини. Проте, конституційні норми є лише загальними положеннями і потребують деталізації у спеціалізованих законодавчих актах.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основи взаємодії між органами місцевої влади та громадянами, що є критично важливим для попередження і вирішення конфліктів на місцевому рівні. Зокрема, документ надає громадам інструменти для самостійного управління територіями, але практична імплементація цих норм залишається проблемною через нерівномірний розподіл ресурсів і відсутність дієвих механізмів вирішення суперечок між громадами та центральною владою.

Одним із ключових законів, який стосується вирішення конфліктів, є Закон України «Про альтернативне вирішення спорів (медіацію)», ухвалений у грудні 2021 року. Цей документ вперше закріпив на законодавчому рівні процедуру медіації, яка може застосовуватися для врегулювання спорів як між громадянами, так і між організаціями. Закон передбачає участь сертифікованих медіаторів і встановлює основні принципи процедури, такі як добровільність, конфіденційність і нейтральність. Водночас впровадження медіації ще не стало системним інструментом через обмежену кількість кваліфікованих фахівців і недостатню обізнаність громадян про цей механізм.

Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» також має значення для врегулювання конфліктів у публічній сфері, оскільки він передбачає створення спеціалізованих органів і механізмів для запобігання

насильству в сім'ї, що є однією з частих причин соціальних конфліктів. Цей закон доповнений підзаконними актами, що регламентують діяльність кризових центрів і програм реабілітації для постраждалих осіб.

Суттєвий вплив на регулювання конфліктів має Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». У контексті військових дій цей закон відіграє ключову роль у захисті прав переміщених осіб і запобіганні соціальній напрузі між переселенцями та місцевими громадами. Однак, незважаючи на наявність законодавчої бази, впровадження програм інтеграції переселенців залишається фрагментарним.

Нормативно-правові акти, що стосуються екологічної сфери, зокрема Закони України «Про охорону навколишнього природного середовища» і «Про оцінку впливу на довкілля», також мають значення для врегулювання екологічних конфліктів. Вони встановлюють вимоги до оцінки екологічного впливу проєктів, але часто ці вимоги ігноруються через слабкість контрольних органів.

Інформаційні конфлікти частково регулюються Законом України «Про доступ до публічної інформації», який гарантує прозорість діяльності державних органів і доступ громадян до інформації. Однак, в умовах поширення дезінформації цей закон є недостатнім для ефективної протидії інформаційним загрозам. Потреба у більш жорстких механізмах захисту інформаційного простору залишається актуальною.

Законодавство, що регулює діяльність місцевих державних адміністрацій, як-от Закон України «Про місцеві державні адміністрації», передбачає відповідальність за забезпечення громадського порядку і врегулювання конфліктів на місцевому рівні. Проте, слабкість координації між адміністраціями та громадами нерідко ускладнює вирішення локальних суперечок.

Питання децентралізації конфліктного управління в Україні висвітлене у змінах до Конституції України щодо децентралізації, які були ухвалені у 2020 році. Вони передбачають передачу значних повноважень місцевим громадам,

однак відсутність чітких механізмів вирішення міжрегіональних конфліктів залишається проблемою.

У сфері трудових конфліктів важливе значення має Кодекс законів про працю України, який передбачає механізми вирішення спорів між роботодавцями та працівниками. Однак практика демонструє низьку ефективність цих механізмів через бюрократичні перепони та брак відповідних знань у сторін. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» регулює питання інформаційної безпеки, що є критично важливим для протидії дезінформації у соціальних мережах. Водночас, цей закон більше орієнтований на технічні аспекти, ніж на регулювання конфліктів, пов'язаних із інформаційним простором.

Розвиток механізмів управління конфліктами також залежить від імплементації міжнародних угод, зокрема Європейської конвенції з прав людини, яка вимагає від України забезпечення ефективного судового захисту. Положення цієї конвенції часто використовуються для захисту прав громадян у міжнародних інстанціях, але їх імплементація в українське законодавство потребує вдосконалення.

Загалом, нормативно-правове забезпечення управління конфліктами в Україні має значний потенціал для розвитку, але потребує модернізації. Основними рекомендаціями є посилення імплементації існуючих норм, розробка нових механізмів для запобігання конфліктам, зокрема у сферах екології та інформаційної безпеки, а також посилення фінансової підтримки програм врегулювання конфліктів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз сучасних проблем управління конфліктами у публічній сфері України засвідчує наявність низки структурних і функціональних недоліків, які потребують вирішення. Основними викликами є політична поляризація,

економічна нерівність, корупція, а також соціальні, екологічні та інформаційні проблеми, які значно ускладнюють процес врегулювання конфліктів. Зокрема, низький рівень довіри до державних інституцій сприяє ескалації конфліктів, що вимагає нових підходів до забезпечення прозорості та ефективності управління.

Конфлікти у соціально-економічній сфері залишаються найбільш поширеними, що обумовлено нерівномірним розподілом ресурсів, недостатнім фінансуванням інфраструктурних проєктів і низьким рівнем життя у віддалених регіонах. Приклад Житомирської області демонструє, що реформа децентралізації, хоча і створила нові можливості для громад, призвела до низки конфліктів через недостатню підтримку з боку центральної влади та нерівномірний розвиток територій.

Екологічні конфлікти, пов'язані з незаконним видобутком бурштину, вирубкою лісів та іншими проблемами довкілля, свідчать про необхідність посилення екологічного контролю. У Житомирській області конфлікти у цій сфері часто стають джерелом соціальної напруги між громадами, бізнесом і правоохоронними органами. Для їх ефективного вирішення потрібна чітка стратегія сталого управління природними ресурсами.

Інформаційні конфлікти, викликані поширенням дезінформації та маніпуляцій у медіа, становлять новий виклик для публічної сфери. Відсутність належних механізмів моніторингу та протидії дезінформації посилює напругу у суспільстві. У Житомирській області інформаційні атаки часто використовуються для маніпуляції громадською думкою, що вимагає розробки ефективних стратегій інформаційної безпеки та просвітницьких кампаній серед населення.

Переселення внутрішньо переміщених осіб через збройний конфлікт створило нові соціальні виклики, які проявляються у конкуренції за ресурси та напрузі між місцевими мешканцями та переселенцями. Проблеми інтеграції переселенців свідчать про необхідність розробки комплексних програм соціальної адаптації, створення нових робочих місць і забезпечення рівного доступу до соціальних послуг.

Недосконалість нормативно-правового забезпечення управління конфліктами є однією з ключових причин їхнього затягування та ескалації. Хоча Україна має основні законодавчі акти, які регулюють конфлікти, зокрема Закон «Про медіацію» та «Про доступ до публічної інформації», їхня імплементація залишається недостатньою. Особливо це стосується врегулювання конфліктів у сферах децентралізації, екології та інформаційної безпеки.

Низький рівень підготовки кадрів для врегулювання конфліктів є ще одним викликом. Відсутність систематичного навчання державних службовців і недостатній розвиток інститутів медіації значно обмежують можливості ефективного управління конфліктами. Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації фахівців має стати пріоритетом для забезпечення сталого врегулювання конфліктів.

Цифровізація управління конфліктами є важливим напрямом, що залишається недостатньо реалізованим в Україні. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як інтегровані платформи для моніторингу конфліктів та автоматизація процесів, дозволить значно підвищити оперативність і прозорість врегулювання.

Таким чином, управління конфліктами у публічній сфері України потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, підвищення прозорості, розвиток інструментів медіації, цифровізацію та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Це сприятиме зменшенню соціальної напруги, забезпеченню стабільності та зміцненню довіри до державних інституцій.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Напрями вдосконалення механізмів управління конфліктами

Удосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері є ключовим завданням для підвищення ефективності державного управління, зменшення соціальної напруги та забезпечення сталого розвитку суспільства. Один із пріоритетних напрямів – впровадження системного підходу до аналізу та врегулювання конфліктів. Це передбачає комплексний аналіз причин, наслідків і динаміки конфліктів, а також врахування їхнього впливу на інші елементи соціально-економічної системи. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісну стратегію запобігання конфліктам, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Значну увагу слід приділити впровадженню медіації як ефективного інструмента альтернативного вирішення спорів. Важливо створити умови для сертифікації медіаторів, розробити програми навчання та популяризації цього методу серед громадян. Медіація є особливо ефективною у випадках, коли сторони конфлікту мають різні, але взаємодоповнюючі інтереси. Наприклад, у суперечках між громадами та органами місцевої влади, медіатор може допомогти сторонам знайти компромісні рішення.

Цифровізація управління конфліктами є ще одним важливим напрямом удосконалення. Створення інтегрованих платформ для моніторингу конфліктів, їхнього аналізу та оперативного реагування може значно підвищити ефективність управлінських рішень. Наприклад, у разі інформаційних конфліктів цифрові технології дозволяють швидко виявляти фейкові новини та нейтралізувати їхній вплив на громадську думку.

Посилення нормативно-правового регулювання управління конфліктами також є необхідним кроком. Необхідно розробити нові закони та вдосконалити існуючі, щоб забезпечити прозорість та справедливість процедур врегулювання

конфліктів. Зокрема, слід ухвалити спеціалізовані акти, які регулюють конфлікти у сфері децентралізації, екології та інформаційної безпеки. Це дозволить створити правові умови для ефективного вирішення складних соціальних протиріч.

Важливим напрямом є впровадження інклюзивного підходу до управління конфліктами, який передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу врегулювання. Це сприяє врахуванню інтересів різних груп населення та забезпечує більшу легітимність прийнятих рішень. Наприклад, у питаннях інтеграції внутрішньо переміщених осіб важливо залучати як місцеві громади, так і переселенців до обговорення рішень, які стосуються їхніх прав і обов'язків.

Підвищення фінансової підтримки програм управління конфліктами є ще одним актуальним напрямом. Брак фінансування обмежує можливості для реалізації ефективних заходів із врегулювання конфліктів. Рекомендується створити спеціальні фонди для фінансування таких програм, які могли б підтримувати ініціативи як державних, так і громадських організацій. Особливу увагу варто приділити розвитку інформаційно-просвітницьких кампаній. Багато конфліктів виникає через недостатню обізнаність населення про можливості вирішення суперечок або наслідки певних дій. Інформування громадян про їхні права та механізми врегулювання конфліктів сприятиме зниженню рівня напруги у суспільстві.

Впровадження програм підвищення кваліфікації для державних службовців є необхідним для забезпечення ефективного управління конфліктами. Спеціалізоване навчання, орієнтоване на практичні аспекти управління конфліктами, дозволить службовцям краще розуміти природу конфліктів і розробляти дієві стратегії їхнього врегулювання.

Активізація міжнародного співробітництва у сфері врегулювання конфліктів може забезпечити доступ до найкращих практик та інноваційних рішень. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Європейський

Союз або ООН, може сприяти впровадженню ефективних моделей управління, які успішно застосовуються в інших країнах.

У сфері екологічних конфліктів важливо розвивати механізми сталого управління природними ресурсами. Це включає моніторинг і оцінку впливу діяльності на довкілля, а також залучення громад до прийняття рішень щодо використання ресурсів. Такий підхід допоможе зменшити напругу між громадами та бізнесом.

Для врегулювання соціальних конфліктів слід впроваджувати програми соціального захисту, спрямовані на підтримку вразливих груп населення. Це можуть бути програми фінансової допомоги, створення нових робочих місць або підтримки у доступі до освіти та медицини. У контексті децентралізації важливо створити механізми для вирішення суперечок між громадами та органами центральної влади. Наприклад, створення спеціалізованих комісій для розгляду таких конфліктів може забезпечити оперативність та справедливість у прийнятті рішень.

Загалом, удосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері потребує системного підходу, інтеграції цифрових технологій, посилення нормативно-правового регулювання та залучення всіх зацікавлених сторін. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності у суспільстві, зміцненню соціальної стабільності та підвищенню довіри до органів державної влади.

На рівні Житомирської області управління конфліктами у публічній сфері відбувається через реалізацію регіональних програм та ініціатив, спрямованих на врегулювання соціальних, економічних та екологічних суперечок. Одним із ключових напрямів є вдосконалення механізмів взаємодії між обласною адміністрацією, місцевими громадами та громадськими організаціями. Наприклад, у рамках децентралізації громади області отримали розширені повноваження, що, своєю чергою, спричинило низку конфліктів щодо розподілу ресурсів і визначення пріоритетів розвитку. Для вирішення таких

суперечок на рівні області створюються координаційні ради, які сприяють діалогу між сторонами.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення механізмів управління конфліктами

Напрямок	Характеристика	Специфіка реалізації
Системний підхід	Комплексний аналіз причин, наслідків і динаміки конфліктів, врахування їх впливу на інші елементи системи.	Застосовується для запобігання конфліктам та мінімізації їх негативних наслідків.
Медіація	Альтернативний інструмент вирішення спорів через залучення медіаторів.	Ефективний для суперечок між громадами та органами влади.
Цифровізація	Інтеграція платформ для моніторингу та оперативного реагування на конфлікти.	Застосовується для швидкого аналізу інформаційних конфліктів.
Нормативно-правове регулювання	Розробка нових законів і вдосконалення існуючих для прозорого врегулювання конфліктів.	Впроваджується у сферах децентралізації, екології та інформаційної безпеки.
Інклюзивний підхід	Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу врегулювання конфліктів.	Сприяє врахуванню інтересів різних груп населення.
Фінансова підтримка	Створення фондів для фінансування програм врегулювання конфліктів.	Забезпечує ресурси для реалізації заходів.
Інформаційно-просвітницькі кампанії	Підвищення обізнаності населення про механізми врегулювання конфліктів.	Спрямовані на зниження соціальної напруги.
Підвищення кваліфікації	Навчання державних службовців ефективному управлінню конфліктами.	Дозволяє розробляти дієві стратегії врегулювання.
Міжнародне співробітництво	Обмін досвідом із міжнародними організаціями.	Сприяє впровадженню найкращих практик.
Управління екологічними конфліктами	Сталий моніторинг природних ресурсів.	Зменшує напругу між громадами та бізнесом.

Джерело: сформовано на основі [1, 2, 4].

Одним із найгостріших питань у Житомирській області є врегулювання екологічних конфліктів, пов'язаних із незаконним видобутком бурштину та вирубкою лісів. Ці конфлікти часто супроводжуються протестами місцевих громад, які вимагають посилення контролю з боку правоохоронних органів та органів екологічного нагляду. Обласна влада активізувала роботу у цьому напрямі через створення мобільних груп, які здійснюють моніторинг

незаконної діяльності, а також залучення громад до процесу ухвалення рішень щодо раціонального використання природних ресурсів.

Соціальні конфлікти, пов'язані з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, також є значущою проблемою для Житомирщини. Обласна адміністрація розробила кілька програм, спрямованих на забезпечення переселенців житлом, працевлаштуванням та доступом до соціальних послуг. Однак через обмеженість ресурсів напруженість між місцевими громадами та переселенцями залишається високою. Для зменшення цієї напруги в області проводяться інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення толерантності, а також розробляються проекти, що сприяють залученню переселенців до місцевої економіки.

У сфері інформаційних конфліктів область стикається з проблемою поширення дезінформації у соціальних мережах, що нерідко стає каталізатором соціальних протистоянь. На рівні області проводяться тренінги з медіаграмотності для громадських активістів і представників місцевих органів влади. Окрім того, обласні ЗМІ дедалі активніше залучаються до інформаційної протидії, поширюючи перевірену інформацію та організовуючи платформи для конструктивного обговорення конфліктних питань.

Інфраструктурні конфлікти, пов'язані зі станом доріг, водопостачанням та іншими об'єктами, є ще одним викликом для Житомирської області. Місцева влада регулярно організовує зустрічі з громадами, де обговорюються пріоритетні проекти ремонту та реконструкції.

Для запобігання трудовим конфліктам у Житомирській області активно працює обласний центр зайнятості, який проводить консультації та навчання для громадян, що втратили роботу. Крім того, на підприємствах області запроваджуються програми соціального діалогу, які сприяють вирішенню суперечок між працівниками та роботодавцями на етапі їх виникнення. Це дозволяє зменшити кількість страйків і забезпечити стабільність на ринку праці.

На обласному рівні все більше уваги приділяється впровадженню цифрових інструментів для моніторингу та управління конфліктами. Зокрема, у Житомирській області створено електронну платформу для звернень громадян, яка дозволяє оперативно реагувати на їхні скарги та пропозиції. Такий підхід сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри населення до місцевих органів влади.

3.2. Інноваційні підходи та цифровізація у врегулюванні конфліктів

Інноваційні підходи та цифровізація у врегулюванні конфліктів у публічній сфері відіграють ключову роль у сучасному управлінні, оскільки сприяють оперативності, ефективності та прозорості процесів. Одним із центральних аспектів є впровадження інтегрованих цифрових платформ, які дозволяють моніторити конфлікти в режимі реального часу, проводити їхній аналіз та оперативно реагувати. Такі платформи надають змогу забезпечити ефективну комунікацію між сторонами конфлікту, державними органами та громадськістю.

Важливим інноваційним підходом є використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування та аналізу конфліктів. ШІ може моделювати можливі сценарії розвитку конфліктних ситуацій, аналізуючи великий обсяг даних, зокрема соціальних мереж, новин та публічних заяв. Це дозволяє передбачати можливі ризики та вчасно вживати заходів для їх мінімізації.

Технологія блокчейн також знаходить застосування у врегулюванні конфліктів, особливо в питаннях прозорості фінансових операцій або юридичних угод. Використання блокчейну дозволяє створювати незмінні реєстри, що сприяє довірі між сторонами конфлікту, зменшуючи ризики маніпуляцій та корупції.

Мобільні додатки є ще одним ефективним інструментом цифровізації управління конфліктами. Вони забезпечують зручний доступ до інформації,

дозволяють громадянам оперативно подавати скарги або пропозиції, а також отримувати консультації. Такі додатки особливо корисні у вирішенні інфраструктурних або соціальних конфліктів, де потрібен швидкий зворотний зв'язок. Розвиток соціальних мереж та цифрових комунікацій вимагає створення стратегій управління інформаційними конфліктами. Використання цифрових інструментів для моніторингу дезінформації та фейкових новин допомагає зменшити соціальну напругу. Наприклад, автоматизовані системи перевірки фактів можуть швидко ідентифікувати недостовірну інформацію та нейтралізувати її вплив.

Інноваційним підходом є використання віртуальної реальності (VR) для моделювання конфліктів і навчання управлінню ними. VR дозволяє створювати симуляції складних ситуацій, що допомагає фахівцям тренувати навички комунікації, переговорів та вирішення суперечок у безпечному середовищі.

Використання чат-ботів для комунікації зі сторонами конфлікту стає все більш популярним. Чат-боти можуть відповідати на запити громадян, надавати базову інформацію та збирати дані про конфліктні ситуації. Це зменшує навантаження на державних службовців і забезпечує швидкий доступ до інформації. Додатковим напрямом цифровізації є створення інтерактивних карт конфліктів, які дозволяють візуалізувати гарячі точки у регіоні, відслідковувати динаміку їх розвитку та планувати заходи для їхнього врегулювання. Такі карти можуть стати важливим інструментом для стратегічного планування на місцевому та національному рівнях.

Управління екологічними конфліктами також потребує інноваційних підходів. Використання геоінформаційних систем (ГІС) дозволяє проводити моніторинг стану довкілля, аналізувати вплив діяльності на природні ресурси та прогнозувати наслідки. Це сприяє зменшенню напруги між громадами, бізнесом та органами влади. Інформаційно-просвітницькі кампанії можуть бути значно ефективнішими завдяки цифровим інструментам. Соціальні мережі, онлайн-курси та вебінари дозволяють донести до громадян знання про їхні права, способи врегулювання конфліктів та роль цифровізації у цьому процесі.

Автоматизація процесів управління конфліктами також сприяє їх ефективному вирішенню. Наприклад, створення електронних систем для обліку заяв громадян, моніторингу виконання рішень та контролю дій службовців дозволяє підвищити прозорість та підзвітність органів влади. Інноваційні підходи передбачають активне залучення громадян до процесу врегулювання конфліктів. Цифрові платформи для участі громадськості у прийнятті рішень забезпечують прозорість процесу, підвищують довіру до влади та сприяють формуванню спільних рішень.

Створення центрів цифрової медіації може стати ще одним ефективним кроком. Такі центри використовують відеоконференції, онлайн-зустрічі та цифрові платформи для проведення переговорів і досягнення консенсусу між сторонами конфлікту. Загалом, інноваційні підходи та цифровізація значно підвищують ефективність управління конфліктами у публічній сфері. Реалізація зазначених заходів сприятиме прозорості, підзвітності та оперативності, що є важливим для побудови довірчих відносин між владою та суспільством.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Удосконалення механізмів управління конфліктами у публічній сфері України є складним і багатогранним завданням, яке потребує системного підходу та впровадження інноваційних рішень. Одним із ключових напрямів є впровадження системного підходу, що передбачає аналіз причин, наслідків та динаміки конфліктів. Це дозволяє формувати цілісну стратегію, спрямовану на запобігання конфліктам та мінімізацію їх негативних наслідків.

Значну роль відіграє розвиток медіації як альтернативного інструмента вирішення конфліктів. Ухвалення законодавства про медіацію стало важливим кроком, але для його ефективної реалізації потрібне створення умов для сертифікації медіаторів, навчання фахівців та інформування населення про переваги цього методу. Медіація сприяє досягненню компромісу між

сторонами конфліктів, особливо в соціальних, економічних та екологічних питаннях.

Цифровізація управління конфліктами в Україні поступово набирає обертів, але потребує додаткових ресурсів і стратегічного планування. Використання цифрових платформ, систем моніторингу та аналітичних інструментів дозволяє швидко виявляти джерела конфліктів, аналізувати їх динаміку та оперативно реагувати. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту у процеси управління конфліктами може значно підвищити ефективність прогнозування ризиків та прийняття управлінських рішень.

Удосконалення нормативно-правового регулювання є необхідною передумовою ефективного управління конфліктами. Розробка спеціалізованих законодавчих актів, зокрема у сферах децентралізації, екології та інформаційної безпеки, забезпечить прозорість і справедливість процедур врегулювання конфліктів. Важливим кроком є також адаптація міжнародного досвіду та стандартів до українських реалій.

Впровадження інклюзивного підходу до управління конфліктами сприятиме врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує легітимність прийнятих рішень та зменшує соціальну напругу. Особливо важливим є залучення громади до обговорення питань, що стосуються екологічних, інфраструктурних та соціальних проблем, зокрема інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Фінансова підтримка програм управління конфліктами є критичним фактором їх успішної реалізації. Створення спеціалізованих фондів для фінансування проєктів у цій сфері, включаючи цифрові платформи та інформаційно-просвітницькі кампанії, дозволить розширити можливості для їх впровадження. Залучення інвестицій через публічно-приватне партнерство також може стати важливим джерелом фінансування.

Інформаційно-просвітницькі кампанії та підвищення кваліфікації державних службовців є важливими аспектами вдосконалення механізмів управління конфліктами. Інформування населення про їхні права, механізми

врегулювання конфліктів та важливість участі у громадських обговореннях сприяє формуванню довіри до влади. Навчання державних службовців сучасним методам управління конфліктами забезпечить їхню готовність до ефективного вирішення суперечок. Активізація міжнародного співробітництва у сфері врегулювання конфліктів відкриває нові можливості для України. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, ОБСЄ та ЄС, дозволяє адаптувати найкращі практики та впроваджувати інноваційні моделі управління конфліктами. Крім того, це сприяє залученню міжнародних інвестицій у розвиток соціальної та екологічної інфраструктури.

ВИСНОВКИ

Управління конфліктами у публічній сфері є важливим аспектом суспільного розвитку, що потребує комплексного підходу та адаптації до сучасних викликів. Конфлікти у публічній сфері виникають внаслідок суперечностей між суб'єктами публічної політики, такими як державні органи, громадянське суспільство, бізнес та міжнародні організації. Їхнє вирішення вимагає врахування специфіки кожного типу конфлікту, яка може варіюватися від соціальних і економічних до екологічних та інформаційних. Це вимагає всебічного аналізу причин і наслідків, а також використання сучасних підходів до врегулювання.

Теоретичний аналіз показав, що системний підхід до управління конфліктами є одним із найбільш універсальних, адже дозволяє розглядати конфлікти як частину соціальної системи, враховуючи взаємозв'язки між її елементами. Функціональний підхід дає змогу оцінювати позитивний потенціал конфліктів, спрямовуючи їх на досягнення соціальних змін. Медіаційний і стратегічний підходи акцентують увагу на довгостроковому врегулюванні конфліктів, забезпечуючи компроміс і запобігання повторному виникненню.

Аналіз сучасного стану управління конфліктами в Україні виявив ряд проблем, серед яких особливе місце займають політична поляризація, економічна нерівність та соціальна напруженість. Недовіра громадян до державних інституцій ускладнює процес діалогу між сторонами конфлікту, що сприяє ескалації соціальних протиріч. Екологічні конфлікти, зокрема ті, що пов'язані з незаконним видобутком природних ресурсів, ілюструють необхідність посилення екологічного контролю та залучення громад до прийняття рішень.

Житомирська область, як приклад регіону, демонструє широкий спектр конфліктів, від соціально-економічних до екологічних і інформаційних. Нерівномірний розподіл ресурсів, напруженість між місцевими громадами та переселенцями, а також поширення дезінформації є основними викликами для

місцевої влади. Ці конфлікти вимагають впровадження як нових, так і вже існуючих підходів до управління, зокрема залучення цифрових технологій та програм інтеграції.

Нормативно-правова база управління конфліктами в Україні є важливим інструментом, однак вона не завжди відповідає сучасним викликам. Наприклад, ухвалений Закон України «Про медіацію» закладає основи для альтернативного врегулювання спорів, але його реалізація вимагає підготовки кваліфікованих фахівців і поширення знань про медіацію серед громадян. Законодавство у сферах екології, децентралізації та інформаційної безпеки також потребує вдосконалення для забезпечення ефективності управління конфліктами.

Інноваційні підходи та цифровізація стали ключовими напрямками удосконалення механізмів управління конфліктами. Використання цифрових платформ для моніторингу та аналізу конфліктів, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування ризиків, підвищують прозорість і оперативність у прийнятті рішень. Технології блокчейну, чат-боти та інтерактивні карти конфліктів забезпечують надійність та ефективність у вирішенні суперечок.

Підвищення фінансової підтримки програм управління конфліктами є ще одним важливим завданням. Недостатність ресурсів обмежує можливості для реалізації інформаційно-просвітницьких кампаній, навчання державних службовців і впровадження сучасних технологій. Розробка спеціальних фондів для фінансування таких програм сприятиме вирішенню цього питання.

Інклюзивний підхід до управління конфліктами дозволяє залучати всі зацікавлені сторони до процесу врегулювання. Це особливо важливо у контексті інтеграції внутрішньо переміщених осіб, де потрібне врахування інтересів як переселенців, так і місцевих громад. Важливу роль відіграють комунікаційні стратегії, спрямовані на налагодження діалогу між сторонами.

Інформаційно-просвітницька діяльність сприяє зниженню рівня соціальної напруги. Поширення знань про права громадян, механізми вирішення конфліктів і можливості використання цифрових інструментів

дозволяє підвищити довіру до влади. Цей напрям має особливу важливість у врегулюванні інформаційних конфліктів, пов'язаних із дезінформацією.

Міжнародний досвід є важливим джерелом для вдосконалення управління конфліктами. Вивчення та впровадження найкращих практик з інших країн, співпраця з міжнародними організаціями сприяють адаптації ефективних рішень до українських реалій. Це дозволяє не лише вирішувати локальні проблеми, а й запобігати їхньому виникненню в майбутньому.

Загалом, для ефективного управління конфліктами у публічній сфері України необхідний системний, багатогранний підхід, що базується на інноваціях, інклюзивності та міждисциплінарності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню соціальної напруги, зміцненню довіри до влади та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Алгоритм розгляду запитів на інформацію, отриманих відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://nads.gov.ua/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/do-uvagi-zarituvachivinformaciyi>
- 2 Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>
- 3 Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>
- 4 Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2022. (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>
- 5 Книшова І. Ю. Інформаційний аспект управління політичним конфліктом в публічній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1883>. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.12.101](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.12.101).
- 6 Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. №55. С. 1–6.
- 7 Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>.
- 8 Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. 2020. 77 с.

- 9 Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- 10 Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2023. № 1 (38). С. 12-20.
- 11 Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 12-20.
- 12 Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>
- 13 Смігунова О., Вареца Д., Фисун К. Управління конфліктами в роботі з персоналом. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. 2023. № 1. С. 175–177.
- 14 Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
- 15 Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)
- 16 Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. Економічний форум. 2019. № 1(4). С. 178–182.
- 17 Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development». 2022. Vol. 22, ISSUE 3. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

18 Bercovitch, Jacob. Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis. *The Asian Journal of Public Administration*. 1983. Vol. 5, No. 2. Pp. 104-123.

19 Demirjian, Annie. Conflict in the workplace: the impact on organizations. *Optimum*. 1997. Vol. 30. P. 97.

20 Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*. 2020. Vol. 10 (1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

21 Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. 2021. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398>

22 Kenneth W. Thomas. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13, No. 3. Pp. 265-274.

23 Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. Conflict Management in Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2, No. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07>

24 Moorhead & Griffin. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 9th Edition. Cengage Learning. 2009. P. 582.

25 Pryshliak, N., Dankevych, V., Tokarchuk, D., & Shpykuliak, O. (2023). The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: Challenges to global energy and food security. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 26(1), 145-168. doi: 10.33223/epj/161794.

26 Dankevych V., Dankevych Y. Management of forest and water resources in the context of administrative-territorial reform: the experience of Poland. *The scientific heritage*. Budapest. Vol. 6, № 55. 2020. pp. 27-31.

27 Skydan, O., Dankevych, V., Garrett, R.D., & Nimko, O. (2023). The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*, 26(6), 134-145.

28 Dankevych, V., Bondarchuk, N., Buchynska, A., Kostenko, S., &

Strilchuk, V. (2022). European legal standards for local development: A community-oriented approach. *Journal of Community Positive Practices*, 22, 47-64. doi: 10.35782/JCPP.2022.SI.05

29 Soroka O., Blyzniuk O. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.

30 Tekleab G. Amanuel, Quigley R. Narda, Tesluk E. Paul. A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*. 2009. Vol. 34. Pp. 170–205.

31 Thomas K. W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13, No. 3. Pp. 265–274.

32 Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. Vol. 28(3). URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307>

33 Wellsphere Mental Health Community. Conflict—What Is It? The Importance of Conflict Resolution Techniques. Web. 2009.