

## СЕКЦІЯ 1

### ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES TO CONFLICT SETTLEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Проблематика, пов'язана з врегулюванням конфліктів, є вкрай актуальною у сьогоденному світі. Стаття присвячена науковому аналізу основних концепцій суспільного розвитку, які суттєво впливають на формування теоретичних підходів до розуміння особливостей конфліктів, їх динаміки та осмисленню сучасних практик їх врегулювання в Україні та в світі. Водночас, і сам процес врегулювання конфліктів зазнає певних трансформацій, які відбуваються сьогодні на тлі його низької ефективності або неефективності у цілому. У відповідь на виклики сьогодення науково-дослідницька робота в даній статті консолідує ряд методологічних напрямів, серед яких особливого значення набувають концептуальні засади сталого розвитку для врегулювання конфліктів та цифрова трансформація миротворення у врегулюванні конфліктів. Методологічні підходи з розвитку теорії врегулювання конфліктів в публічному управлінні базуються на міждисциплінарному підґрунті гуманітарних наук. Автором здійснено узагальнення наукових напрямів та визначення їх відповідності існуючим практикам врегулювання конфліктів в системі публічного управління. Також, відмічаються вже сформовані управлінські механізми врегулювання конфліктів в органах публічної влади в Україні. У статті запропоновані напрацювання з вдосконалення управлінського підходу до врегулювання конфліктів в публічному управлінні та адмініструванні в контексті сталого розвитку України та цифрової трансформації. У якості елементів наукової новизни даного дослідження можна виокремити декілька положень статті. По-перше, це аналіз концепцій сталого розвитку та цифровізації, їх взаємозв'язків у врегулюванні конфліктів в публічному управлінні; по-друге, це окреслення перспектив розвитку міжнародних ініціатив з миротворення і врегулювання конфліктів, та роль України у їх імплементації у світовий досвід подолання наслідків конфліктів, що також, задає траєкторію наукових досліджень і на майбутнє.*

**Ключові слова:** публічне управління, публічна політика, сталий розвиток, цифровізація, врегулювання конфліктів.

*Problems related to conflict resolution technologies are extremely relevant in today's world. The article is devoted to the scientific analysis of the main concepts of social development, which significantly influence the formation of theoretical approaches to understanding the features of conflicts, their dynamics and the understanding of modern practices of their settlement in Ukraine and in the world. At the same time, the conflict resolution process itself undergoes certain transformations, which is caused by its low efficiency or total inefficiency. In response to the challenges of today, the research work in this article consolidates a number of methodological areas, among which the conceptual foundations of sustainable development and the digital transformation of peacekeeping are of particular importance. Methodological approaches to understanding conflict resolution in public administration are based on an interdisciplinary approach. The author systematized the scientific directions and determined their compliance with the practices of conflict resolution in public administration. Also, already formed managerial mechanisms for resolving conflicts in the public service were noted. The article proposes developments to improve the effectiveness of the managerial approach to conflict resolution in public administration in the context of sustainable development and digital transformation. Several theses can be singled out as elements of the scientific novelty of this study. The first is an analysis of the provisions of the concept of sustainable development and the digital transformation of peacekeeping, which were combined to improve the practices of conflict resolution in public administration. The second is the designation of the prospects for the development of international initiatives to promote peace, conflict resolution, as well as the role of Ukraine in their implementation in the world system of order.*

**Key words:** public administration, public policy, sustainable development, conflict resolution.

УДК 351.858  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.33.1>

**Божок О.І.**  
к. наук з держ. упр.,  
викладач кафедри теорії та практики управління  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

На сучасному етапі суспільної трансформації та державотворчих процесів діяльність з врегулювання конфліктів потребує всебічного наукового аналізу. Зазначена проблематика є відображенням того, що у сучасних умовах сформовані своєрідні практики врегулювання конфліктів, але ми вважаємо доцільним акцентування уваги саме на потребах у підготовці наукового фундаменту, який слугуватиме під-

ґрунтам для формування системної та цілісної публічної політики з конфліктовирішення. На нашу думку, актуальним є відтворення концептуальних засад і методологічних підходів сталого розвитку та цифровізації на шляху до формування публічної політики з врегулювання конфліктів та механізмів її реалізації.

На нашу думку, розвиток наукових підходів до врегулювання конфліктів в публічному

управлінні в Україні було активізовано в зв'язку з застосування нових для вітчизняного досвіду практик медіації. По-перше, це були спроби застосування медіаційних технологій у спосіб створення служб з порозуміння в системі соціальних служб та освітній сфері на рівні об'єднаних територіальних громад. Далі, відбувалося впровадження медіації в діяльність органів судової гілки влади як технології досудового врегулювання спорів, і як зазначає вітчизняна дослідниця К. Токарева: «головним показником ефективності здійснення медіації є модернізація правової системи та її відповідність європейським стандартам, що суттєво наблизить Україну до членства в Європейському Союзі». [5, с. 6] І, по-третє, варто звернути увагу на імплементацію процесів з врегулювання конфліктів у системі організаційної культури публічної служби. Міжнародний досвід роботи з конфліктами на публічній службі був досліджений Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [4].

Однак, ці нововведення відбувалися зі своїми особливостями. Певної суб'єктності в цьому процесі набуває громадянське суспільство в Україні, у якому сформувалась специфічна субкультура спільнота теоретиків і практиків з врегулювання конфліктів та медіаторів різних напрямів й тлумачень. Громадянське суспільство сьогодні реалізує свій потенціал з конфліктовирішення у взаємодії з органами публічної влади за сферами сприяння розвитку реформ, впровадження діалогових ініціатив в організації і проведенні публічних консультацій та застосуванні медіації як специфічного проекту з розбудови миру та діалогу в об'єднаних територіальних громадах.

Ми розуміємо важливість участі громадянського суспільства у розбудові миру, але ми можемо визначити застосовані практики як форми громадської активності з врегулювання конфліктів, участі у цих процесах, що доречно розглядати крізь призму взаємодії громадянського суспільства з державою. У подальших наукових розвідках, ми розрізнятимемо поняття «громадськість» і «цивільні миротворці», оскільки враховуємо щодо них різні цілі, функції та призначення.

Зазначимо, що в рамках міжнародного досвіду існують поняття «політика національного примирення» і «постконфліктне миробудівництво», та й в Україні є фахові наукові роботи з даної проблематики. Варто згадати наукові роботи І. Оніщенко, «Моделі реалізації політики національного примирення» [3], Е. Щербенко «Національне примирення як момент солідаризації у владно-опозиційному вимірі політичного дискурсу» [7], П. Блохіна «Державна

політика миробудівництва та її вплив на економічну безпеку держави», який зазначає, що: «попри комплекс позитивних практик в організаційно-управлінській, інституційно-правовій, стратегічно-програмній, оперативнотактичній сферах та в напрямі залучення міжнародної підтримки в країні так і не вибудовано належної функціонально-управлінської системи керування процесами миробудівництва» [2, с. 43].

Окремо, слід відмітити публікації, теми яких пов'язані з виробленням підходів щодо економічного відновлення постконфліктних територій. Наприклад, науковця І. Шкрабака, який запропонував використання концепції «смарт-спеціалізації регіону». Автор пише, що відновлення постконфліктних територій передбачає: «підхід, заснований на концепції смарт-спеціалізації, як поєднання промислової, освітньої та інноваційної політики та вибору обмеженого кола пріоритетних галузей для інвестування на основі знань з урахуванням сильних сторін та наявних переваг» [6]. Підкреслюючи практичну цінність згаданих наукових розвідок, ці дослідницькі розробки запозичені нами з дискурсу політології та економіки, що вже потребує імплементації їх результатів у галузь публічного управління.

Щодо постконфліктного миробудівництва, як основи публічної політики, проаналізувавши джерельну базу дослідження конфліктів в публічному управлінні та можемо запропонувати наступну класифікацію наукових підходів, це: 1) підходи, які реалізуються в площині національної безпеки, тобто відображають значною мірою військовий та мілітарний компоненти в державних механізмах 2) підходи, засновані на міжнародному миротворенні, на основі досвіду Організації Об'єднаних Націй з проведення миротворчих операцій; 3) підходи, які відображають існуючу специфіку державно-управлінських відносин в системі органів публічної влади, позначимо їх, як підходи, орієнтовані на дослідження врегулювання інституціональних конфліктів; 4) підходи, присвячені організаційним конфліктам, що виникають в процесі публічно-службових відносин, завдяки чому сформувався «конфлікт-менеджмент» в системі управління персоналом публічної служби тощо.

**Метою дослідження** в даній статті є спроба автора систематизувати існуючі концептуальні підходи і практичний досвід врегулювання конфліктів в публічному управлінні, виробити пропозиції з вдосконалення моделі постконфліктного миробудівництва в Україні засобами цифрових технологій та на основі сучасних світових тенденцій сталого розвитку суспільства до 2030 року.

Отже, з огляду на перспективи вироблення системної національної політики з врегулювання конфліктів в Україні, пропонуємо звернутися до актуального міжнародного дискурсу з досягнення цілей сталого розвитку [10]. Тут, ми можемо виділити дві умовні течії – коли врегулювання конфліктів розглядається як основа Стратегії сталого розвитку, де ключовою тезою є те, що без врегулювання конфліктів неможливий сталий розвиток. Відповідно, ефективність миротворення та посередництва у зовнішній політиці іноземних країн є первинним й основним кроком до життя майбутніх поколінь у мирі, безпеці та злагоді.

У протилежність цьому, можна сформулювати й інші шляхи – коли система врегулювання конфліктів вибудовується у взаємозв'язку з цілями сталого розвитку, де концептуальні засади сталого розвитку слугують підґрунтям для формування моделей постконфліктного миробудівництва, й відповідно, змістовної компоненти національної політики з врегулювання конфліктів. Для прикладу, відмітимо декілька тез цілей та пріоритетів сталого розвитку, які вже корелюються з теоретичними та практичними формами їх реалізації у конфліктовирішенні. Далі, у таблиці ми спираємося на міжнародні Резолюції Організації Об'єднаних Націй, рекомендації Комісії ООН з миробудівництва та досвід України, який був реалізований у попередні роки у формі Національних планів дій (табл. 1).

У представленій таблиці можна побачити акценти на гуманітарні місії з миротво-

рення – це участь молоді та жінок у сприянні миру, підтримані розвитком цифрових технологій, а також стрімкий розвиток медіації в Україні. Ми обстоюємо думку про те, що відновлювальна спроможність системи публічного управління та адміністрування в Україні дозволяє запропонувати не тільки ефективну модель постконфліктного миробудівництва, а й створити унікальний вітчизняний досвід врегулювання конфліктів, включаючи практики цифрової трансформації миротворення.

Зазначимо, що саме в Україні цифрова трансформація публічного управління та адміністрування, в умовах правового режиму воєнного стану, набула ефекту суспільно-значимого, тобто в Україні сформувалися соціальні фактори цифровізації окрім існуючих раніше факторів антикорупційного запобіжника, економічної ефективності, прозорості й підзвітності. Соціальний сенс цифровізації ми вбачаємо у вже реалізованому досвіді з організації взаємодії між владою і громадою в контексті своєчасного реагування на суспільні запити, зокрема, з надання релевантних у військовий час цифрових послуг громадянам України.

Цифрова трансформація врегулювання конфліктів в світі обумовлюється основами Стратегії цифрової трансформації операцій Організації Об'єднаних Націй з підтримання миру, де визначений ряд пріоритетних дій [9]. Як зазначено в документі: «Стратегія пропонує попередню структуру управління, яка включає лідерство у підтримці культури інновацій та трансформацій, усунення бар'єрів та підзвіт-

Таблиця 1

**Відповідність цілей Сталого розвитку та практик постконфліктного миро будівництва**

<b>Цілі сталого розвитку</b>	<b>Міжнародні гуманітарні ініціативи та вітчизняні практики конфліктовирішення та миротворення</b>
Ціль 4. Якісна освіта	1. Резолюція Ради Безпеки ООН «Молодь, мир та безпека» [11] 2. Медіація та створення служб порозуміння в освітніх закладах
Ціль 5. Гендерна рівність	3. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» [8] 4. Національний план дій х виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року [1]
Ціль 8. Гідна робота та економічне зростання	5. «Державно-приватні партнерства» у відновленні економіки України та розвиток соціально-економічної спроможності об'єднаних територіальних громад [6]
Ціль 10. Зменшення нерівності	6. Цифрова дипломатія та «цифрові навички» для залучення цивільного персоналу миротворчих місій [9]
Ціль 11. Сталі міста та населені пункти	7. «Безпека місцевого населення» [9] 8. Медіація в об'єднаних територіальних громадах
Ціль 16. Мир, правосуддя та ефективні інститути	9. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у досудовому порядку [5] 10. Медіація в системі управління персоналом публічної служби [4]
Ціль 17. Партнерство в інтересах сталого розвитку	11. Залучення зацікавлених осіб та розвиток «цифрового партнерства» (реалізується органами державної влади у формі проектної діяльності)

ність... Конфігурація ресурсів та організаційних структур, які дозволяють реалізувати інновації у місіях, будуть обумовлені потребами кожного конфліктного середовища» [9; с. 7].

Отже, змістовно цифровізація миротворення представлена наступними цілями. В першу чергу, це покращення безпекових умов як миротворчого контингенту (військового та цивільного), так і місцевого населення через механізми «управління конфліктним середовищем». Управління конфліктним середовищем забезпечуються створенням системи «керованої інформації» для забезпечення ситуаційної обізнаності, планування дій та прийняття управлінських рішень зі швидкого реагування на потреби на місцях.

Дійсно, велика увага приділяється розвитку інновацій та технологій «на місцях», та й в підсумку можна зазначити, що орієнтири міжнародної участі дуже суттєво змістилися на місцевий рівень публічного управління та адміністрування. Інноваційна діяльність в управлінні конфліктним середовищем засобами цифрових технологій передбачає розвиток потенціалу «цифрових навичок» як платформу для залучення людей з обмеженими можливостями до персоналу миротворчих місій, тим самим забезпечуючи їх інклюзію удвох вимірах: соціально-професійному та комунікативному.

Саме цей аспект є, на нашу думку, аргументом на користь розмежування суб'єктності громадськості та цивільних миротворців у врегулюванні конфліктів. Якщо в публічному управлінні та адмініструванні умовою забезпечення прозорості та ефективності управлінських процесів є залучення громадськості до прийняття управлінських рішень, тоді «цивільні миротворці» становлять кадровий потенціал держави й безпосередньо реалізують функції конфліктівирішення та миротворення «у полі» в роботі з місцевим населенням з налагодження суспільних відносин й відновлення довіри.

Конфліктні середовища, у яких використовуються цифрові технології, відтворюють ризики цифровізації, пов'язані з дезінформацією, підбурюванням до насильства, розпалюванням мови ворожнечі, зловживанням інформацією про місцеве населення, інформаційний саботаж та порушення інформаційної інфраструктури в державі та суспільстві. Відтак, формується суспільний запит щодо державного регулювання «етики цифрового суверенітету» не тільки з точки зору безпекової ситуації, а також з метою «впливу на соціокультурний ландшафт конфлікту» задля спостереження і контролю за деескалацією конфлікту [9].

Тенденції, пов'язані з цифровою трансформацією суспільства, зрушили культурний пласт комунікативної взаємодії між людьми, особливо під час таких складних моральних випробувань як війна, протистояння, злість і ненависть, тому особливу увагу слід звернути на проблематику відповідального використання цифрових технологій в управлінні конфліктним середовищем, яка актуалізується у необхідності вироблення етичних норм цифровізації миротворення. У зазначеному контексті соціокультурні та морально-етичні засади використання цифрових технологій закладають основи цифрового лідерства держав, оскільки потенційні ризики цифровізації можуть стати гальмуючим чинником на шляху до розвитку суспільного проекту «цифрова держава».

Таким чином, ми доходимо висновків, що сучасна архітектура постконфліктного миробудівництва формується з урахуванням концептуальних засад, серед яких пріоритетними сьогодні є сталий розвиток суспільства та цифрова трансформація миротворення. Все це підтверджує думку автора про те, що формуються передумови становлення і розвитку публічної політики з врегулювання конфліктів в Україні з використанням цифрових технологій. Унікальність вітчизняного досвіду інституційної спроможності органів публічної влади в Україні в період правового режиму воєнного стану спродукувала нові ціннісні орієнтири цифровізації як суспільно-важливої системи підтримки управлінських процесів для налагодження життя громадян. Однак, подальших наукових досліджень потребує увесь управлінський цикл, починаючи з наукового обґрунтування підходів до врегулювання конфліктів в публічному управлінні, вироблення аксіологічного змісту публічної політики, механізмів її реалізації, дослідження технологій прийняття управлінських рішень та моделей оцінювання якості в контексті сприяння сталому миру.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-p#n14>
2. Блохін П. «Державна політика миробудівництва та її вплив на економічну безпеку держави». *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 40–46. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/881/853>
3. Оніщенко І. Г. Моделі реалізації політики національного примирення. *Регіональна політика: історичні витоки, законодавче регулювання, практична реалізація* : зб. наук. праць у 2 ч. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. / редкол.: П.М. Куліков (голова) та ін. Київ–Тернопіль : Економічна думка, 2016. Вип. 2,

ч. 1: Друга міжнародна наук.-практ. конф., Київ, 14–15 грудня 2016 р. с. 261–264. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/bitstream/handle/987654321/6490/Региональна%20політика%2036.праць%202016%20Част.1-261-264.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

4. Робота з конфліктами в державних установах: міжнародний досвід. Київ. 2022. 22 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1FrF\\_F2E0yTr-1bNVOV7qyrfpY65AdmED/view](https://drive.google.com/file/d/1FrF_F2E0yTr-1bNVOV7qyrfpY65AdmED/view)

5. Токарева К. Адміністративно-правове регулювання медіації: сучасний стан та тенденції розвитку. Київ? 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/49754/3/Дисертація%20Токарева%20К.С.%20з%201%20дод..pdf>

6. Шкрабак І. В. Аспекти відновлення економіки постконфліктних територій. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/10.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/10.pdf)

7. Щербенко Е. Національне примирення як момент солідаризації у владно-опозиційному вимірі

політичного дискурсу. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень*. 2015. Вип. 2. С. 101–112. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/shcherbenko\\_natsionalne.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/shcherbenko_natsionalne.pdf)

8. Peacebuilding Commission Advice to the Security Council on Women, Peace and Security October 2021. URL: [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pcb\\_advice\\_on\\_wps\\_.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pcb_advice_on_wps_.pdf)

9. Strategy for the digital transformation of UN peacekeeping. URL: [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/strategy-for-the-digital-transformation-of-un-peacekeeping\\_en\\_final-01\\_15-08-2021\\_final.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/strategy-for-the-digital-transformation-of-un-peacekeeping_en_final-01_15-08-2021_final.pdf)

10. The 17 sustainable development goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

11. UN Security council resolution 2250 On youth, peace and security. URL: [https://youth4peace.info/system/files/2016-10/UNSCR%20Resolution%202250%20\(Infographic\).pdf](https://youth4peace.info/system/files/2016-10/UNSCR%20Resolution%202250%20(Infographic).pdf)