

Н. М. Гринчук,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут  
публічного управління та державної служби Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.4.143

# ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

N. Grynchuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration  
and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

## APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES

**В статті проаналізовано праці вчених та практичні посібники присвячені проблемам профілактики та вирішення конфліктів у територіальних громадах. Мета статті полягає в переосмисленні підходів щодо управління конфліктами у територіальних громадах у воєнний і повоєнний період, аналізі існуючого досвіду вирішення конфліктів.**

**Розглянуто питання: що таке конфлікт, де може виникнути конфлікт у громаді чи в органі місцевого самоврядування, структура конфлікту, хто є учасниками, позиції, інтереси і якою є проблема, інтереси, що сховані за позиціями, динаміка конфлікту, стадії конфлікту, як розпізнати ескалацію, вибір рішень, якими можуть бути стилі взаємодії в конфлікті тощо. Запропоновано кроки з вирішення конфлікту: оцінювання, декомпозицію, дослідження з різних сторін, перевірку даних, зниження ступеня невизначеності і пропозицію самого варіанту вирішення.**

**The tasks facing the Ukrainian state in the war and post-war period, partially highlighted in the country's Recovery Plan, pose a number of challenges to public officials and scientists regarding the revision of a number of concepts and approaches taking into account the requirements of the time. In particular, approaches to conflict management in territorial communities in the war and post-war times need to be reconsidered and further improved. To rethink and improve these approaches summarized scientific works and practical guides on conflict management in territorial communities and developed recommendations for territorial communities and their self-government bodies based on results of analysis of actual practice of conflict prevention and resolution.**

**A conflict is addressed as a complex phenomenon. It is both a dynamically interconnected integrated system and a process. The stages of the conflict are studied and the directions of action are determined. The sequence of steps to resolve the conflict in the territorial community is substantiated, in particular, it should contain the following stages: evaluation, decomposition, comprehensive study taking into account positions of all interested parties, data verification, reduction of uncertainty and the conflict resolution itself. The necessity to carry out a detailed analysis**

*of the interests and needs of the conflict participants, to involve them in interaction, and therefore to changes, even at the stage of conflict evaluation, is substantiated, as well as monitoring the state of the conflict system and adjusting the means of working with the conflict at all stages of its development. The need for a partnership approach, a respectful attitude towards the opponent/s, without which it is impossible to effectively resolve conflicts in the community or team, is emphasized.*

*The paper clarifies definitions of conflicts in territorial communities and their self-government bodies, sources of conflicts within a community or its local self-government body, conflict structure, conflict participants, their points of view and context, positions, interests and problems, types of interests which are hidden behind the positions, dynamics of a conflict, escalation and ways of its recognition, types of decisions to be chosen, styles of conflict interaction, etc.*

*The necessary to plan intervention in the conflict as competently as possible was given proof of. It is worth singling out and involving in an active discussion the maximum number of people who are related to the conflict or have an influence on it. Assess the risks, consequences, competence of the participants, importance of the subject of the dispute, etc. Representatives of local self-government bodies need to create conditions so that those in conflict, regardless of their influence on the conflict, have the opportunity to express their own opinion and join the dialogue. At the same time, they should think about ensuring confidentiality and the possibility for all conflict parties of "saving face" and their image.*

*Ключові слова: конфлікт, територіальна громада, місцеве самоврядування, стадії конфлікту, взаємодія.  
Key words: conflict, territorial community, local self-government, conflict stages, interaction.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конфлікт, як можливе явище, притаманний всім без виключення сферам діяльності людей. Наявні вони і в територіальних громадах, в місцевому самоврядуванні в цілому. Саме це визначає особливу увагу до даної проблеми. Проведення реформи децентралізації, укрупнення громад, нові економічні та соціальні умови в воєнний і повоєнний період висувають на перший план необхідність зниження рівня конфліктності, усвідомлення сутності конфліктів, видів, причин та можливих їх наслідків у житті територіальних громад, а відтак управління конфліктами, пошуку інструментів впливу. Управління конфліктами у громаді передбачає як врегулювання вже виниклого протистояння, так і формування умов його попередження (профілактики). Профілактика конфліктів полягає у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає чи мінімізує ймовірність конфліктів поміж ними. Водночас конфлікт має свій потенціал, який доречно використати на користь громади.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Джерельною базою дослідження стали публікації зарубіжних вчених, таких як Ф. Глазл, М. Дойч, Л. Козер, К. Томас, Р. Кілмен, К. Мітчелл та ін., а також аналітичні розвідки українських науковців: В. Ващенко, Н. Довгань, А. Пойченко, Н. Федчун, М. Пірен, О. Тертишної, С. Хаджирадєвої, С. Яроміч та багатьох інших. Окрім того, під патронатом декількох міжнародних організацій було розроблено низку практичних посібників присвячених проблемам профілактики та вирі-

шення конфліктів у об'єднаних територіальних громадах, де авторами була визначена необхідність "кращого розуміння процесів, які відбуваються на місцях у ході реформи, типи конфліктів, практика вирішення судових спорів, огляд конфліктогенного потенціалу та рекомендації" [1, 3]. Слід згадати "Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту" підготовлені на запит Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та внутрішньо переміщених осіб" [4]. Метою цих методичних рекомендацій є визначення базових показників, які допоможуть краще зрозуміти вразливість, соціальну згуртованість громади та визначити відповідні ризики виникнення конфліктів в громадах. Їх застосування сприятиме реалізації комплексу заходів щодо зміцнення стійкості громад, що зазнали впливу внаслідок збройного конфлікту, поліпшення захисту соціально вразливих груп, сприяння примиренню та соціальній згуртованості, зміцнення громадської безпеки та доступу до правосуддя". Для ранньої діагностики автори виділили загально 52 індикатори небезпеки виникнення конфлікту, які вони згрупували у три кластери: 23 індикатори соціальної згуртованості та безпеки, 5 політичних та 24 соціально-економічних. Визначено перелік індикаторів для здійснення регулярного моніторингу ситуації в громаді як інструмент раннього попередження і реагування на ризики виникнення конфліктів, та показники спроможності громади їх вирішувати.

Дослідження К. Гусєвої та Д. Проценко [2] присвячено питанню як зробити діалог зрозумілим інструментом та, за потреби, скоригувати розуміння конфлікту і підходів до роботи з ним за умов співпраці всіх залучених осіб. Слід відзначити методичний посібник [5], який узагальнює можливості використання різних взаємодо-

повнюючих інструментів в роботі з конфліктами в громадах і організаціях, містить "методологію роботи з конфліктом не тільки як спосіб реагування на гостру фазу, а як добре спланований процес з урахуванням контексту, різноманітності факторів впливу", тобто пропонується глибинне дослідження, за яким слідує втручання у конфлікт.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Спроби осмислити сутність та роль конфліктів у системі місцевого самоврядування, виявити їхні впливи упродовж останніх років здійснювалися неодноразово. Проте нові конфліктогенні чинники, пов'язані з повномасштабною військовою агресією РФ, зміни у сприйнятті ситуації обумовлюють нові і актуалізують багато існуючих проблем, серед яких і підходи до управління конфліктами у громадах. Найбільшими викликами, з якими громади України стикнуться у найближчі повоєнні 10 років буде: демографічний (значні масштаби переселення населення, потенційне скорочення його чисельності, зміна вікової структури, скорочення частки сільського населення), кадровий (відтік кваліфікованих кадрів та представників робітничих професій за кордон, "переманювання" кращих працівників до багатших громад, тривалий процес навчання), інфраструктурний (зруйнована, застаріла та така, що не відповідає сучасним потребам, інфраструктура, в т.ч. транспортна, енергетична, мереж водопостачання та водовідведення), інвестиційний (недостатність фінансування, відсутність належних умов для залучення позикових коштів, неготовність розробити якісні інвестиційні проекти у громадах) тощо. Наразі частина цих проблем поставлено на паузу, робота над пошуками шляхів роботи із ними призупинена, часто зі словами "не на часі". Інколи такі рішення справді виправдані, але в деяких випадках консервування проблеми може в майбутньому стати причиною конфлікту, вирішення якого потребуватиме неабияких ресурсів.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є переосмислення підходів щодо управління конфліктами у територіальних громадах у воєнний і повоєнний період, аналізі існуючого досвіду вирішення конфліктів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ставлення щодо конфліктів у місцевому самоврядуванні змінювалося еволюційно. Раніше більшість із них асоціювалася із втратами, вигоранням, стресом, втратою довіри, "гасінням пожеж". Загалом, конфлікт неминуче був пов'язаний із негативом, про які іноді простіше було не згадувати, тому що не зрозуміло було що з ним робити, вдати, що нічого не відбувається, або придушити конфлікт у зародку — тим більше, що адміністративні важелі впливу є. Але поступово прийшло розуміння, що таке ставлення до конфлікту може дорого вартувати як для людей, так і для громади в цілому.

Термін "конфлікт" має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою

кількістю їх різних видів. Конфлікт — (від лат. conflict — зіткнення, удар, боротьба) — зіткнення позицій, інтересів, потреб, цінностей. Поняття конфлікт — ширше, ніж просто спалах, загострення, відкрита боротьба. Адже все перераховане — це лише прояви відкритої найгострішої фази конфлікту, так званої "кризи", через що широкий загал прирівнює конфлікт, як явище, саме до етапу "кризи". Конфлікт — складне явище, бо це одночасно і динамічно взємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність), і процес.

Сьогодні під конфліктом слід розуміти будь-яку ситуацію, в основі якої лежить суперечність (і часто не одна), яка народилася на перетині інтересів кількох сторін.

Де може виникнути конфлікт у територіальній громаді чи в органі місцевого самоврядування? У будь-якій ситуації, з будь-яких проблем. В органі місцевого самоврядування по суті конфлікт може виникнути на будь-якому етапі управлінського циклу: на етапі планування завдання, постановки, контролю виконання, мотивування людей, зворотного зв'язку.

Підстав і критеріїв для їхньої типології застосовується багато, наприклад, за складом учасників: міжособистісні, міжкомандні, конфлікти між ролями та системами.

Усі названі типи є наразі в територіальних громадах. До поширених конфліктів у громадах відносяться: міжгрупові — на підґрунті військових дій і політичної ситуації, міжконфесійні, допомоги ВПО, міжособистісні — з питань оренди землі та приміщень, перерозподілу майна, відбудови житла та розвитку інфраструктури; у виборчому процесі, в середовищі депутатського корпусу, у взаємостосунках між посадовими особами органів місцевого самоврядування та депутатами, громадянами та інші. Але найчастіше турбують і забирають сили саме міжособистісні конфлікти, в яких зачеплено щось особисте, важливе.

Важливо зрозуміти структуру конфлікту, знайти учасників, з'ясувати їх погляди та контекст. Насамперед потрібно зрозуміти, хто насправді бере участь у конфлікті. Якщо учасників мало, вони у відкритому конструктивному діалозі, то можна швидко зрозуміти проблему і запропонувати рішення.

Але в міжособистісних конфліктах інтереси навіть двох учасників часто неочевидні, зачеплені почуття заважають вийти на відкритий діалог. І тоді важко зрозуміти, яку проблему дійсно варто вирішувати, а яка є хибною або другорядною.

Ситуацію ускладнює те, що в командних конфліктах у громаді найчастіше задіяно не двох учасників, а кілька, і не всі з них явні. Склад може бути строкатим — групи підтримки, коаліції та інші учасники. Всі голосно заявляють про свою точку зору, але "ідейними лідерами" конфлікту зазвичай є не ті, хто найголосніше говорить, а ті, хто в тіні. Ідентифікувати їх не завжди просто, але важливо — саме з ними треба розмовляти насамперед.

У конфліктній ситуації люди нерідко говорять про один і той самий факт, але вкладають в слова зовсім різний зміст. Це пастка, на яку важливо вчасно відрефлексувати.

Все стає простіше, якщо в конфлікті навчитися вирівнювати контекст: розуміти, про який факт говорить

людина, що насправді стоїть за цим, які цілі та інтереси вона переслідує, які емоції відчуває. Важливо навчитися відокремлювати одне від одного, визнавати й обговорювати потрібне. Коли така здатність (вміння) виробляється, сперечатися стає набагато легше.

Варто звернути увагу на метод діагностики структури конфлікту, запропонований Крістофером Мітчеллом [6]. Цей метод допомагає подивитися на ситуацію з погляду кожної сторони.

Якщо кожен учасник конфлікту зможе сформулювати свій погляд на себе і на партнера та спробує сформулювати те саме за другого учасника конфлікту, це може стати важливим етапом діалогу.

Передбачається, що кожна сторона сформулює погляд на конкретні дії (свої та опонента), відрефлексує наявні установки на себе та на партнера, опише своє сприйняття контексту — об'єктивні обставини, в яких знаходиться він сам і опонент.

Точку зору можна "зчитувати" з іншого, про неї можна запитувати безпосередньо, її можна уточнювати та фіксувати письмово на "карті конфлікту". Відвалідовані дані один про одного — привід для синхронізації, збільшення прозорості, розуміння суті конфлікту та тих проблем, які потребують вирішення.

Цьому будуть сприяти однакові цінності, наявні в громаді: відкритість, безпека, своєчасність, довіра.

Часто у конфлікті суперечка виникає на рівні позицій, і часто вони взаємовиключні. Але за цими деклараціями найчастіше стоять конкретні інтереси: інтереси по суті питання, чи психологічні, які нерідко виходять на перший план.

Саме на перетині інтересів найчастіше лежить проблема, яку треба вирішувати.

Таким чином, в аналізі конфлікту дуже важливо навчитися відокремлювати те, що люди заявляють, від того, що реально стоїть за цією заявою. Важливо враховувати, що за кожною позицією зазвичай стоїть не один інтерес.

Наприклад, у кейсі внутрішньої ротації за позицією: переведення конкретного співробітника на нову посаду, у кожній стороні (чи команди) може стояти ціла низка власних інтересів. Кожна "команда" оцінюватиме свій баланс ресурсів та завдань, ризику та вигоди внаслідок ротації. Тому грамотний сценарій вимагає з'ясувати та винести за стіл переговорів усі інтереси та всі сумнівні "команди" та окремих учасників.

Важливо з'ясувати, які за кожною позицією сторін є інтереси, потреби, цінності, лише тоді можна змінити позиційний торг на переговори по суті.

Часто люди не говорять прямо про власні мотиви, особливо якщо йдеться про складні і значущі для них ситуації, існують різні причини. В кожному випадку слід зрозуміти глибинну сутність і застосовувати певні способи вирішення.

Найчастіше зустрічається у конфліктах, що:

- Люди по-різному розуміють суть проблеми.
- Неоднаково розуміють/знають факти.
- По-різному розуміють наслідки.

— Відчувають дистанцію, відсутність контакту, не розуміють мети співрозмовника.

— Мають певні рольові очікування.

— Вважають себе/свій інтерес "незначним", "поза системою".

— Прагнуть "врятувати обличчя".

— Бояться засудження.

— Бояться розголосу.

— Були в цей момент під впливом травматичної для себе ситуації.

— Відчувають безглуздість, не довіряють, проектують минулий досвід.

— По-своєму розуміють конфіденційність тощо.

Важливо аналізувати і розуміти, як розвивається конфлікт. Це важливо, тому що конфлікт має свою "драматургію", захоплює емоційно, і коли це відбувається, люди інстинктивно хочуть відповісти тим же, напасти у відповідь, захиститися чи сховатися.

Важливо навчитися розпізнавати конфлікт за "слабкими" сигналами на тому етапі, коли він ще не увійшов до стадії відкритих емоційних декларацій, управляти ним буде легше, ефективніше та дешевше.

Вчені виділяють велику кількість етапів конфлікту. Наприклад, Фрідріх Глазл у своїй роботі "Конфлікт-менеджмент" описує 9 стадій [8].

Основні чотири, які можна побачити у будь-якій громаді.

1. Передконфлікт. Виникли перші розбіжності, сторони ще намагаються вирішити їх у неконфліктний спосіб. Але йде час, домовитись не виходить, напруженість зростає.

2. Стадія відкритого конфлікту. Ескалація. При збільшеній напрузі відбувається щось, що стає "точкою неповернення". Таким інцидентом може бути неакуратне слово чи дія — випадкова чи навмисна, спровокована однією зі сторін. Після цього все може "мов кризь землю провалитися". Домовитись на цьому етапі зазвичай вкрай складно.

3. Стадія відкритого конфлікту. Деескалація. Ситуація сягає певного піку, після чого напруга вщухає. Але це далеко не завжди означає те, що конфлікт рухається до вирішення — можливо, сторони взяли перепочинок, накопичують ресурси, шукають інформацію і навіть втратили мотивацію до боротьби. Але при грамотному управлінні ситуацією це може означати те, що сторони почули один одного, визнали законність вимог, побоювань і емоцій, охололи і шукають рішення.

4. Постконфлікт. Важливою є стадія, яка покаже, наскільки все правильно вирішено на попередньому етапі. Розслаблятися ще рано, важливо спостерігати. Якщо сторони "замели конфлікт під килим" або врегулювали його силовим способом, але не вирішили проблему, то з високим ступенем ймовірності він спалахне знову.

Якщо є ознаки конфліктної ситуації в громаді, при аналізі того, що відбувається, доцільно поставити такі питання:

— Де ми зараз (яка ситуація)?

— Що стало приводом?

— Що було приховано та стає явним?

— Що стало інцидентом?

— Як змінювалася взаємодія?

— Який прогноз загострення ситуації (наприклад, за 12-бальною шкалою)?

— Чи можливий новий виток?

Конфлікт вже на етапі ескалації вимагає активних дій. Якщо у громаді / команді змінилися комунікації та стосунки, докази у суперечках стали ірраціональними, дов-

іра змінилася очікуванням каверз, перекладанням провини, мислення та аргументи стали чорно-білими, і будь-яка дія "іншої сторони" почала інтерпретуватися як завдання навмисної шкоди — це все ознаки ескалації.

На допомогу може прийти ціла низка технік безпосередньої та профілактичної амортизації та технік активного слухання, які дозволять замортизувати емоції в конфлікті за рахунок того, що вони будуть розкриті, названі, почуті та визнані.

На основі аналізу конфлікту із різних сторін можна вибирати спосіб управління.

У вузькому значенні під управлінням конфліктом розуміється вирішення конфлікту або його епізоду, а у широкому — будь-яку усвідомлену дію у відповідь на конфлікт.

Підходів до управління конфліктом багато. Але оскільки ми розглядаємо конфлікти у громаді, то за умовчанням вважаємо партнерські інтегративні переговори та підхід win-win більш ефективними, ніж підхід win-lose.

На думку Кеннета Томаса та Ральфа Кілменна, можна виділити 5 основних стилів взаємодії у конфлікті [10]:

1. спосіб ухилення — передбачає ухилення від конфліктного взаємодії, відмову від співробітництва;

2. спосіб протистояння (конкуренції) — передбачає прагнення, наприклад, службовців органу місцевого самоврядування задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших;

3. спосіб пристосування — передбачає спільні дії співробітників різних рівнів, засновані на згоді з діями опонента, і апелює до потреби солідарності;

4. метод компромісу — характеризується взаємними поступками і прийняттям точки зору іншої сторони, але неповністю, лише певною мірою;

5. метод співробітництва — передбачає активну участь у вирішенні проблеми та відстоюванні своїх інтересів, сприйнятті інтересів іншої сторони, пошук найкращого варіанта вирішення конфліктної ситуації.

Сьогодні конфлікт є звичайним явищем у громаді, що доведено на рівні прожитого досвіду та зроблених висновків. Там, де є люди — завжди будуть конфлікти, змін без зіткнень не буває.

В основі конфлікту зазвичай лежать протиріччя, які потребують вирішення. Водночас конфлікт може бути й корисним. Настільки, що варто вчитися інтервенції у конфлікт, іноді його варто навіть спровокувати.

Невміння домовлятися, брак часу — це погані звички чи відсутність навичок. Це можна і потрібно змінювати.

Досвід громад свідчить, що необхідно:

- у разі розбіжностей домовлятися,
- переглядати ролі та очікування один від одного,
- вирівнювати контексти,
- чітко формулювати позиції, пояснювати один одному, чого хочемо і чому,
- шукати спільні інтереси і спиратися на них,
- давати один одному фідбек, якщо щось йшло не так,
- працювати спільно,
- визнавати помилки,
- вибудовувати систему внутрішніх комунікацій,
- розуміти, які ресурси витрачаються на конфлікт,
- які є нормативно-правові обґрунтування конфлікту та його вирішення,

— розбирати складні ситуації та шукати нові рішення. Адже згідно з принципами Мілтона Еріксона [9] для людини:

"— Зміни неминучі. Ми зростаємо, все змінюватиметься, виживе той, хто буде гнучким.

— Кожен автор своїх рішень. Це означає, що апріорі з усіма учасниками конфлікту все гаразд. І не треба "лізти людині в голову", якщо немає на це запиту.

— Кожен має всі ресурси. За замовчуванням людина має все, що вона хоче і що їй потрібно, щоб змінюватися. Якщо дати людині зрозуміти, що вона зараз діє не в рамках правил — вона може змінитися. Не розуміє як — запитає.

— В основі всього — позитивний намір. Це дуже важливий підхід, який полягає в тому, що в основі кожної дії людини є позитивний намір.

— І в той (і в кожен) момент це був найкращий вибір, який людина могла зробити.

Для територіальної громади в цілому важливими є, на нашу думку, ще 4 принципи.

1. У основі рішення має бути діагностика конфлікту.

2. Принцип "м'яко до людини, рішуче до проблеми", який означає те, що має розділятися ставлення до людини та ставлення до проблеми. Поведінка людини в конфлікті в якийсь момент може бути негативною і навіть шкідливою за впливом на проект, результат, команду. Але це оцінка конкретних дій, наслідків. Це не має впливати на ставлення до особистості. Без партнерського підходу, поважного ставлення до опонента конфлікти в громаді чи команді ефективно не вирішити.

3. Орієнтир на співпрацю.

4. "Спочатку форма, потім суть". Якщо, наприклад, не влаштовує форма комунікацій, спочатку потрібно зробити її робочою, і тільки потім переходити до суті питання. Наприклад, якщо в чатах громади починаються суперечки із переходом на особистості, слід перевести розмову в конструктивне русло.

Погоджуємося з тим, що планувати інтервенцію у конфлікт потрібно максимально грамотно. Оцінювати ризики, наслідки, компетентність учасників, важливість предмета суперечки тощо.

Слід акцентувати увагу на вивченні позитивних функцій конфлікту та умовах, за яких вони виявляються, як зауважує Льюїс Коузер у книгах "Функції соціального конфлікту" або "Конфлікт та консенсус" [7]. Адже конфлікт, окрім способу виявлення проблем та розуміння глибинної суті ускладнень чи суперечок, через наявність внутрішньої енергії може бути трансформований у нову структуру відносин, може створити нову історію та нові контексти між сторонами [5], сприяти згуртуванню громади. Конфлікт є спусковим механізмом емоцій, допомагає людині пізнати саму себе, що сприяє розвитку особистості, команди, чи громади в цілому.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проаналізовано зміни у підходах до управління конфліктами та констатовано, що вони істотно трансформувалися. Їх стали вирішувати швидше, ефективніше, з меншими втратами. Але й умови, що змінюються вимагають подальших досліджень у цьому напрямі.

Розглянуто питання: що таке конфлікт, де може виникнути конфлікт у громаді чи в органі місцевого самоврядування, яка структура конфлікту, хто є учасниками, їх точки зору і контекст, позиції, інтереси і якою є проблема, які інтереси сховані за позиціями, яка динаміка конфлікту, стадії конфлікту, як розпізнати ескалацію, як відбуватиметься вибір рішень, якими можуть бути стилі взаємодії в конфлікті тощо.

Виходячи з гіпотези, що швидка і точна діагностика конфлікту дозволяє швидко, точно і дешево обрати потрібний спосіб управління ним у громаді, запропоновано певний алгоритм. І першими кроками мають стати оцінювання, декомпозиція, дослідження з різних сторін, перевірка даних, зниження ступеня невизначеності і тільки потім вирішення конфлікту. Тобто доцільним є проведення детального аналізу інтересів і потреб учасників, намагання залучити їх до взаємодії, а відтак до змін, ще на етапі дослідження конфлікту, моніторинг стану конфліктної системи та корегування засобів роботи з конфліктом на різних етапах його розвитку. Підкреслено необхідність партнерського підходу, поважного ставлення до опонента/ів, без яких конфлікти в громаді чи команді ефективно вирішити не можливо.

Погоджуємося з тим, що планувати інтервенцію у конфлікт потрібно максимально грамотно. Варто виокремлювати та залучати до активного обговорення максимальну кількість осіб, які задіяні у конфлікті чи мають вплив на нього. Оцінювати ризики, наслідки, компетентність учасників, важливість предмета суперечки тощо. Представникам органів місцевого самоврядування необхідно створити умови для того, щоб у конфліктуючих, незалежно від ступеня їхнього впливу на конфлікт, була можливість для висловлення власної думки, та долучення до діалогу. Водночас слід подумати про забезпечення конфіденційності і можливості "збереження обличчя" та іміджу для всіх сторін конфлікту.

Подальших досліджень потребують питання вивчення позитивних функцій конфлікту та умов, за яких вони виявляються, а також сприяють згуртуванню і розвитку громади. Окремим напрямком розвідок має стати розвиток конфліктологічної компетентності працівників органів місцевого самоврядування.

## Література

1. Від співпраці до примирення: посібник для лідерів громадянського суспільства / Під загальною редакцією Смірнова О.К. Авторі-упорядники: Араджионі М.А., Брунова-Калісецька І.В., Гусев А.І., Терещенко І.Г., Тищенко Ю.А. Київ: Видавництво ЧП "Золоті Ворота", 2015. 207 с.

2. Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог?: Практичний посібник, 2019. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>

3. Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки. — ТОВ "Студія реклами та дизайну "Арідан", м. Кропивницький, 2018. 36 с. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/49981/>

4. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту / Міністер-

ство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та внутрішньо переміщених осіб, 2018. 16 с. URL: <https://mtot.gov.ua/mtot-rozroblenometodichni-rekomendaciii>

5. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації: методичний посібник / І. Терещенко, О. Овчаренко, А. Гусєв та ін. / ОБСЄ. Координатор проєктів в Україні. Київ, 2020. 65 с.

6. Титаренко Д., Титаренко О. Конфліктологія. Видавництво: Дакор. 2021. 212 с.

7. Coser A. Lewis. Conflict and Consensus. London: Free Pr, 1984. 436 p.

8. Glasl F. Konfliktmanagement. Ein Handbuch fur Fuhrungskrafte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009.

9. Hope & Resiliency: Understanding the Psychotherapeutic Strategies of Milton H. Erickson. / Dan Short, Betty Alice Erickson, Roxanna Erickson Klein. Crown House Publishing, October 31, 2016. — 288 p.

10. Thomas-Kilmann. Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report // <http://www.cpp.com/detail/detailprod.asp?ps=142>.

## References:

1. Smirnov, O.K. (2015), Vid spivpratsi do prymyrennia: posibnyk dlia lideriv hromadians'koho suspil'stva [From Cooperation to Reconciliation: A Guide for Civil Society Leaders], Zoloti Vorota, Kyiv, Ukraine.

2. Husieva, K. and Protsenko, D. (2019), "How, when, where does dialogue work?", available at: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf> (Accessed 20 Jan 2023).

3. Zlatina, K. (2018), "Conflicts in united territorial communities: types, causes, forms, consequences", available at: <https://gurt.org.ua/news/informator/49981/> (Accessed 20 Jan 2023).

4. Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories (2018), "Methodological recommendations for assessing the risks of conflicts in communities that have been negatively affected by the armed conflict", available at: <https://mtot.gov.ua/mtot-rozroblenometodichni-rekomendaciii> (Accessed 20 Jan 2023).

5. Tereschenko, I. Ovcharenko, O. and Husiev, A. (2020), Robota z konfliktamy v hromadakh u protsesi detsentralizatsii: metodychnyj posibnyk [Work with conflicts in communities in the process of decentralization: methodical guide], OSCE, Kyiv, Ukraine.

6. Tytarenko, D. and Tytarenko, O. (2021), Konfliktolohiia [Conflictology], Dakor, Kyiv, Ukraine.

7. Lewis, C.A. (1984), Conflict and Consensus, Free Pr, London, UK.

8. Glasl, F. (2009), Konfliktmanagement. Ein Handbuch fur Fuhrungskrafte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern, FRG.

9. Short, D. Erickson, B.A. (2016), Erickson Klein, R. Hope & Resiliency: Understanding the Psychotherapeutic Strategies of Milton H. Erickson, Crown House Publishing, Carmarthen, UK.

10. Thomas-Kilmann (2022), "Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report", available at: <http://www.cpp.com/detail/detailprod.asp?ps=142> (Accessed 20 Jan 2023).

*Стаття надійшла до редакції 09.02.2023 р.*