



ГО «ТОВАРИСТВО КОНФЛІКТОЛОГІВ УКРАЇНИ»  
КАФЕДРА ЮНЕСКО «ПРАВА ЛЮДИНИ, МИР, ДЕМОКРАТІЯ,  
ТОЛЕРАНТНІСТЬ І ВЗАЄМОЗУМІННЯ МІЖ НАРОДАМИ» В НАУКМА  
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА ПСИХОАНАЛІЗУ НАУКМА  
КООРДИНАЦІЙНА РАДА ПРОГРАМИ «UNITWIN/КАФЕДРИ ЮНЕСКО» В УКРАЇНІ  
МІЖУНІВЕРСИТЕТСЬКА МЕРЕЖА КАФЕДР ЮНЕСКО ТА ЇХНІХ ПАРТНЕРІВ  
«КУЛЬТУРА МИРУ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ»

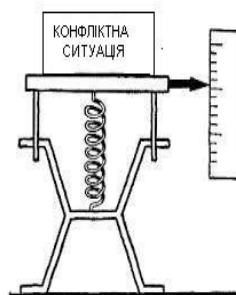


ГО «НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ МЕДІАТОРІВ УКРАЇНИ»  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ ТА ПЕДАГОГІКИ НАУКМА  
JENA CENTER FOR RECONCILIATION STUDIES



**XXI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

# КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ЕКСПЕРТИЗА: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА



**ПРОГРАМА І МАТЕРІАЛИ ВИСТУПІВ**

**Київ, НАУКМА, 2024**

Оргкомітет конференції:  
проф. А.М. Гірник, проф. Ю.І. Сватко.

## **РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**15 листопада, п'ятниця (ауд. 301 – 1 корпусу)**

<b>11.00 - 11.15</b>	<b>Реєстрація учасників</b>
<b>11.15 – 11.30</b>	<b>Вікриття конференції</b>
<b>11.30 – 12.30</b>	<b>Пленарне засідання</b>
<b>12.30 – 13.15</b>	<b>Робота «круглого столу»</b>
<b>13.15 – 14.00</b>	<b>Перерва на обід</b>
<b>14.00 – 16.00</b>	<b>Робота секцій</b>
<b>16.00 – 16.20</b>	<b>Перерва на каву</b>
<b>16.20 – 18.00</b>	<b>Підсумкове засідання</b>

**Тривалість виступу на секції – 10-12 хв.**

**Відповіді на запитання, обговорення виступу – 5-10 хв.**

# ПРОГРАМА КОНФЕРЕНЦІЇ

## ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ: ДОПОВІДІ

**ФАСИЛИТАТОР** – професор Гірник Андрій Миколайович

**ERIN K. McFEE**, Prof., Dr., the director of the Carioli Institute, William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies at the National Defense University (Chicago)

- ❖ **THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE: PRIORITIZING HUMAN CAPITAL AND VETERAN INTEGRATION**

**СЕДАШОВА ОКСАНА АНАТОЛІЇВНА**, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

**КОБЕЦЬ МАРІЯ ВІКТОРІВНА**, магістр права, магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

- ❖ **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**ЦУКУР ОЛЬГА ГРИГОРІВНА**, науковий співробітник ІСПП НАПН України (м. Київ)

- ❖ **ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ: КОМУНІКАТИВНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД**

## СЕКЦІЯ І:

### ФІЛОСОФСЬКІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКСПЕРТИЗИ КОНФЛІКТІВ

**ФАСИЛИТАТОР** – професор Сватко Юрій Іванович

**БУШАЙ ІГОР МИХАЙЛОВИЧ**, доктор психологічних наук, професор кафедри психології та педагогіки НаУКМА (м. Чернівці)

- ❖ **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ІМУНІТЕТУ МОЛОДІ ЯК ОПР ДЕСТРУКТИВНИМ ВПЛИВАМ**

**ГІРНИК АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**, професор, НаУКМА (м. Київ)

- ❖ **ПОНЯТТЯ «ПАТОВА СИТУАЦІЯ» В КОНФЛІКТІ**

**ГРУШЕЦЬКА ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**, старша викладачка Кафедри психології та педагогіки НаУКМА (м. Київ)

- ❖ **КОНФЛІКТ ІДЕНТИЧНОСТІ РОСІЙСЬКОМОВНИХ УКРАЇНЦІВ**

**ПЕТРОВСЬКИЙ ПЕТРО МИХАЙЛОВИЧ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

- ❖ **СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ І ПРОБЛЕМИ ЙОГО ВИРІШЕННЯ**

**СВАТКО ЮРІЙ ІВАНОВИЧ**, доктор філологічних наук, професор кафедри філософії та релігієзнавства, завідувач кафедри ЮНЕСКО «Права людини, мир, демократія, толерантність і взаєморозуміння між народами» в НаУКМА, Голова Координаційної ради програми «UNITWIN/кафедри ЮНЕСКО» в Україні (Київ)

- ❖ **«КАЗУС ЛЕВІ-СТРОССА – ЮНЕСКО», АБО ФРАГМЕНТ ЗАГАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ КОНФЛІКТУ**

**СТОЖОК ЛЮДМИЛА ГРИГОРІВНА**, к.е.н., постдокторантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, (м. Київ)

- ❖ **НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ**

## СЕКЦІЯ II:

### ПСИХОЛОГІЧНІ, ПЕДАГОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КОНФЛІКТІВ ТА КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

Фасилітатор – доцент Боднар Алла Яківна

**БЛНОВА НЕЛЛІ**, бакалавр психології (Київ),

**ЧЕРНОБРОВКІН ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ**, доктор психол. н., завідувач кафедри психології та педагогіки, НаУКМА (Київ)

- ❖ **Вплив технік майндфулнес на зниження рівня тривожності студентів у період війни**

**БРИК ОКСАНА МИХАЙЛІВНА**, магістр психології, старший викладач кафедри психології та педагогіки, НаУКМА(Київ),

**КОЧАРОВСЬКИЙ МСТИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ**, магістр фінансів і кредиту, асистент кафедри психології та педагогіки, НаУКМА(Київ)

- ❖ **Соціально-психологічні конфлікти та мережева діяльність лідерів MLM в умовах війни**

**VERESHCHANIINA TETJANA**, PhD (Edu), Senior postdoctoral researcher, Department of Education, UniFr, Switzerland, **BODNAR ALLA**, PhD (Psy) Associate Professor, Department of Psychology and Pedagogy, NAUKMA, Ukraine, **LYASHCHENKO O.**, PhD (Phil) Associate Professor, Department of Foreign Languages of the Faculties of Natural Sciences of the Institute of Philology, KNU, Ukraine

- ❖ **EMPATHIC LEARNING DESIGN IN FACE OF WAR CHALLENGES**

**ГОРДІЄНКО АРСЕНІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ**, аспірант, НаУКМА (Київ)

- ❖ **Токсична продуктивність студентів: феноменологія, чинники, кореляти**

**МЕЛЬНИК ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ**, аспірант кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м. Львів)

**ГРАБОВСЬКА СОФІЯ ЛЕОНІДІВНА**, кандидат філософських наук, професор, завідувач кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м. Львів)

**ГРЕБІНЬ НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА.**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м. Львів)

- ❖ **Діагностика схильності до обману клієнтів в конфліктологічній експертизі**

**GURSTEIN BINYAMIN**, Executive Director, Public Policy and Institutional Change, University of Jena & V. N. Karazin Kharkiv National University, Ph.D. Candidate, Jena Center for Reconciliation Studies, FSU Jena

- ❖ **TWO YEARS OF REFUGEE CRISIS 2022–2024 – POLICY AND DECISIONS**

**КОПЕЦЬ ЛЮДМИЛА ВОЛОДИМИРІВНА**, канд.психол.н., доцент каф. психології та педагогіки, НаУКМА (Київ)

- ❖ **Психологічний портрет конфліктогенної особистості**

**ОКУНЄВ ІГОР СЕРГІЙОВИЧ**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Університету економіки та права «КРОК» (Київ)

- ❖ **ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ СПОРІВ (КОНФЛІКТІВ) У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ОКУНЄВ ІГОР СЕРГІЙОВИЧ**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Університету економіки та права «КРОК»,

**БЕВЗА ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ**, магістр права, магістрант програми «Медіація та вирішення конфліктів» Університету економіки та права «КРОК» (м. Київ)

❖ **ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**ОСТРОВСЬКА БОГДАНА ВАСИЛІВНА**, доктор юридичних наук, старший дослідник, експерт кафедри ЮНЕСКО «Права людини, мир, демократія, толерантність і взаєморозуміння між народами» в Національному університеті «Києво-Могилянська Академія», зовнішній науковий співробітник Фрібурзького університету (Швейцарія)

❖ **ДОПОМІЖНІ РЕПРОДУКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НА СЛУЖБІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ГЕНОФОНДУ НАЦІЇ: КОНФЛІКТНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**СЄДАШОВА ОКСАНА АНАТОЛІЇВНА**, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

**КУШНЕР ОЛЬГА ЄВГЕНІЇВНА**, магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

❖ **СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**СЄДАШОВА ОКСАНА АНАТОЛІЇВНА**, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

**ЛИЩУК ПРИНА ВІКТОРІВНА**, власниця приватної школи, магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

❖ **МЕДІАЦІЙНІ НАВИЧКИ КЕРІВНИКА ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**РАЄВСЬКА АНАСТАСІЯ ІЛЛІВНА** аспірантка 2-го року навчання, спеціальності «Психологія», НаУКМА,

**БОДНАР АЛЛА ЯКІВНА**, канд. психол. н., доц., НаУКМА

❖ **ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У СТУДЕНТІВ**

**СОРОКА ДАРИНА**, студентка спеціальності 053 Психологія, НаУКМА (Київ)

❖ **РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

**STOZHOK ALINA.** PhD Student of Socioeconomics and Personnel Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

❖ **CROSSING BORDERS, BUILDING BRIDGES: HOW TALENT MOBILITY TRANSFORMS CONFLICT RESOLUTION**

## ТЕКСТИ ДОПОВІДЕЙ І ПОВІДОМЛЕНЬ

**БЛІНОВА Н.**, бакалавр психології (Київ),

**ЧЕРНОБРОВКІН В.М.**, доктор психол.н., завідувач кафедри психології та педагогіки, НаУКМА (Київ)

### ВПЛИВ ТЕХНІК МАЙНДФУЛНЕС НА ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ТРИВОЖНОСТІ СТУДЕНТІВ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Відсутність відчуття безпеки, невизначеність щодо майбутнього, втрати та переживання постійного стресу під час тривалої війни негативно впливають на психічний стан молоді, підвищуючи почуття невизначеності і, відповідно, тривожність, що створює запит на стабілізацію та підтримку зрівноваженого і збалансованого психоемоційного стану.

У своєму дослідженні ми сфокусувались на пошуку і дослідженні доступних практик зниження рівня тривожності серед студентів під час війни в Україні. В останні роки стали набирати популярність техніки на основі майндфулнес (ТМ).

Майндфулнес визначається як особливий стан, який проявляється у цілеспрямованому зосередженні уваги на теперішньому моменті, без засудження і з повним прийняттям досвіду, що відбувається. Майндфулнес визначають також як повне усвідомлення, а його складниками, за Р. Баєр, є спостереження, описова мова, усвідомлена діяльність, неосудливий внутрішній досвід, нереактивність.

Вивченням майндфулнес у зарубіжній психології займались Дж. Кабат-Зінн, С. Шапіро, Дж. Корнфілд, Р. Баєр, Р. Девідсон, Г. Бішоп та ін., які розглядали його як ефективний інструмент регуляції емоцій та покращення психічного благополуччя. В україномовній психологічній літературі теоретичні і практичні аспекти використання майндфулнес розглядають О. Романчук, О. Христюк, Т. Матрук, Л. Пшук та інші.

З метою вивчення ефективності використання технік на основі майндфулнес для зниження тривожності серед студентів в умовах війни нами було проведено емпіричне дослідження.

Дослідження охопило вибірку з 55 студентів різної статі, що навчаються у закладах вищої освіти України. Серед учасників 78,2% жінок, 20% чоловіків і 1 небінарна особа. Це представники студентської молоді, чие навчання відбувалось в період повномасштабного вторгнення росії в Україну, і які використовували різні способи самопомоги у цей період.

В емпіричній частині дослідження було використано методіку дослідження рівня тривожності (STAI), п'ятифакторний опитувальник з майндфулнес (FFMQ) й авторську анкету-самозвіт.

В результаті дослідження ми встановили частковий вплив технік на основі майндфулнес на рівень тривожності. Так, контент-аналіз суб'єктивних самозвітів досліджуваних засвідчив, що найчастіше студенти використовували дихальні вправи, техніки медитації та усвідомленої діяльності. Близько 70% респондентів почали практикувати майндфулнес або збільшили частоту занять після початку повномасштабного вторгнення.

За результатами опитувальника STAI, середній показник ситуативної тривожності серед респондентів склав 33,15 (середній рівень тривожності). Рівень особистісної тривожності виявився вищим і склав 47,47, що відповідає високому показнику.

Аналіз опитувальника FFMQ показав, що рівень майндфулнес серед студентів варіюється по різних компонентах. Найвищі середні показники були отримані у компонентах "спостереження" та "описова мова" (3,8 з 5).

Загальний кореляційний аналіз показав наявність зв'язків між використанням ТМ, рівнем тривожності та усвідомленою діяльністю. Найбільш значущим є прямий кореляційний зв'язок між деякими практиками майндфулнес та її окремими складниками. Так, встановлена середня позитивна кореляція між інтенсивністю занять йогою та спостереженням ( $r=0,37$ ,  $p\leq 0,05$ ), використанням дихальних вправ та спостереженням ( $r=0,35$ ,  $p\leq 0,05$ ), усвідомленою діяльністю та спостереженням ( $r=0,49$ , при  $p\leq 0,05$ ) і нереактивністю ( $r=0,45$ , при  $p\leq 0,05$ ). Ми також встановили наявність негативного зв'язку між окремими компонентами майндфулнес та рівнем тривожності студентів. Найбільший коефіцієнт кореляції встановлено між усвідомленою діяльністю та ситуативною тривожністю ( $r=-0,53$ , при  $p\leq 0,05$ ) і особистісною тривожністю ( $r=-0,53$ , при  $p\leq 0,05$ ). Чим більші показники таких компонентів майндфулнес як описування, усвідомлена діяльність, безоцінне ставлення до внутрішнього досвіду та нереактивність, тим менший показник тривожності.

Отже, в результаті емпіричного дослідження ми дійшли висновків, що:

- 1) усвідомлена діяльність як один з видів ТМ позитивно впливає на загальний показник майндфулнес;
- 2) чим вище інтегральний показник майндфулнес та його окремі складники, тим нижче ситуативна і особистісна тривожність;
- 3) ТМ впливають на зниження тривожності через збільшення показників окремих складників майндфулнес.

Результати дослідження підтверджують, що ТМ можуть сприяти підвищенню рівня усвідомленої діяльності у студентів під час війни, що, у свою чергу, впливає на зниження рівня тривожності. Таким чином, ТМ можуть бути рекомендовані як один з інструментів самодопомоги для молоді, особливо в умовах стресових подій, таких як війна, що сприяє поліпшенню психічного здоров'я і зниженню негативних емоційних реакцій.

**БРИК О. М.**, магістр психології, старший викладач кафедри психології та педагогіки, НаУКМА (Київ), **КОЧАРОВСЬКИЙ М. С.**, магістр фінансів і кредиту, асистент кафедри психології та педагогіки, НаУКМА (Київ)

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ КОНФЛІКТИ ТА МЕРЕЖЕВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЛІДЕРІВ MLM В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна, що триває на теренах нашої країни вже більше двох з половиною років, привела з собою відповідні реалії воєнного часу, що змусило український мережевий бізнес активно шукати шляхи пристосування до нових

умов роботи з врахуванням тих змін, що сталися в усіх сферах життя та економічної діяльності в нашій країні за цей час. Самоочевидно, що ці значні суспільні, політичні та економічні зміни несуть з собою збільшення вірогідності соціально-психологічних конфліктів, характерних для кризових часів, особливо, якщо це часи війн. І отже, питання ефективного вирішення таких конфліктів набуває великої важливості і гостроти. Особливо актуально це для MLM-компаній, основний напрямок роботи яких – це робота з людьми-дистриб'юторами, від чого, власне, і залежить торговий оборот фірми і її прибуток. Варто відмітити, що мережеві лідери різних рівнів, які безпосередньо керують дистриб'юторськими групами і організовують мережеву комерційну діяльність, фактично, і є головною управлінською ланкою, від якої залежить ефективність роботи широкого дистриб'юторського загалу. Відповідно, саме вони в першу чергу і мають вирішувати або запобігати виникаючим різноманітним та різнохарактерним конфліктам в мережах. При тому, слід зауважити, що крім конфліктів, пов'язаних з суто мережевою, чи комерційною діяльністю, в часи війни могли додатися ще і конфлікти ідеологічного характеру, що цілком зрозуміло. Зокрема, такі конфлікти виражаються свідомою відмовою дистриб'юторів та загалом вітчизняних мереж компаній працювати з товарами, виробленими в росії чи, іноді, в Китаї, при тому, що у деяких крупних, особливо транснаціональних MLM-компаній, комерційне виробництво до війни було пов'язане саме з цими країнами. Тут слід сказати, що MLM-бізнес, як ніякий інший, за природою своєю тяжіє до транскордонності і інтернаціональності, і в нинішніх реаліях вітчизняні MLM-компанії відчують набагато потужніший конкурентний тиск з боку закордонних компаній, ніж це було до війни. Виходячи із сказаного, соціально-психологічне дослідження особливостей розуміння та вирішення конфліктів в управлінській діяльності мережевих лідерів MLM видається вельми цікавим, проте на даний час найбільш можливим воно є лише у форматі спостереження, іноді – включеного спостереження. Для виконання задач такого оглядового дослідження нами були обрані методи вільного інтерв'ю з лідерами MLM та дистриб'юторами, включене спостереження та аналіз роботи лідерів з дистриб'юторами через соціальні мережі. В якості об'єкта були обрані 3 MLM-компанії (вітчизняна та дві закордонні), що активно діють в нашій країні. Узагальнюючи результати дослідження, можна зауважити, що отримані матеріали вказують на те, що частота та кількість виникнення соціально-психологічних конфліктів в мережевій діяльності лідерів MLM, на їх думку і попри всі вищеописані обставини, не те, що істотно не зросли в порівнянні з довоєнними часами, а навіть зменшилися. Це, вірогідно, пов'язано, з одного боку, з існуючою економічною та соціальною невизначеністю нинішніх часів, через що стало набагато важче зберегти цілісність і працездатність дистриб'юторської мережі та заохотити людей працювати, при тому, що в

дистриб'юторських колах існує значна проблема зі зниженням доходів. В той же час, в лідерських колах побутує думка, що саме через загальне падіння доходів населення, дистриб'ютори тепер часто перетворюються просто на споживачів, обмежуючи цим всю свою мережеву активність. Відтак, мережевим лідерам доводиться витратити значно більше зусиль, в тому числі щодо попередження та уникання конфліктів, ніж в довоєнні часи, підтримуючи, зацікавлюючи та організуючи свої мережі, щоб просто заохотити їх займатися саме дистриб'юторською діяльністю та подальшим розвитком та побудовою мереж. За словами самих лідерів, доводиться більше приділяти уваги індивідуальному підходу, психологічній підтримці та професійній допомозі як новачкам, так і «старожилам» мережі, усвідомлюючи разом з тим, що вкладені зусилля далеко не завжди виправдають себе. Проте, в воєнні часи саме така модель лідерської поведінки разом з більш чіткою роботою самого лідера та лібералізацією його рольової поведінки, очевидно, є найбільш ефективною та дієвою і дозволяє підтримати роботу в мережі, і зберегти саму мережу в цілому. Втім, значна професійна допомога з боку власне самих MLM-компаній у вигляді тренінгів, семінарів, інших заходів підвищення лідерської кваліфікації та компетентності, заходи, спрямовані на підтримку та згуртування мереж, а також сучасна практика ведення роботи переважним чином через соціальні мережі, самі по собі дуже сприяють, як зменшенню конфліктогенності спілкування в MLM-мережах, так і створенню дуже сприятливого соціально-психологічного середовища для мережевої діяльності та взаємодії. Що, в свою чергу, сприяє об'єднанню та кооперації дистриб'юторів, а відтак, і підвищенню ефективності управлінської діяльності самого мережевого лідера. Безумовно, всі вищенаведені спостереження та узагальнені результати їх аналізу можна вважати лише своєрідним оглядовим дослідженням даної тематики, оскільки вітчизняне MLM-середовище, як і вся наша країна зараз знаходяться саме в процесі перманентної трансформації, викликані умовами та реаліями воєнних часів. Відтак, особливості рольової поведінки лідерів MLM в зв'язку з соціально-психологічними конфліктами в їх управлінській мережевій діяльності, як і трансформаційні процеси у вітчизняному MLM в цілому, потребуватимуть в подальшому значно більш розгорнутого та ретельного дослідження, що сприятиме кращому розумінню феномену MLM-бізнесу загалом.

**БУШАЙ І.М.**, доктор психологічних наук, професор кафедри психології та педагогіки НаУКМА (м. Чернігів)

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ІМУНІТЕТУ МОЛОДІ ЯК ОПІР ДЕСТРУКТИВНИМ ВПЛИВАМ**

Поняття «іmunітет», «соціальний іmunітет», наскільки мені відомо, не використовувалися у психологічних наукових публікаціях, особисто я не зустрічав. Причина запозичення та екстраполяція цих категорій саме із медико-біологічних наук є важливою з огляду на їх науковий зміст.

Як добре відомо ще з курсу шкільної програми, іmunітет – це здатність організму підтримувати свою життєдіяльність та біологічну індивідуальність шляхом впізнання та знешкодження чужорідних, потенційно небезпечних речовин і клітин (в тому числі бактерій, вірусів, пухлин, інфекцій, токсинів). В організмі цю важливу місію забезпечують імуноцити, тобто спеціальні клітини, які підтримують антигенний гомеостаз внутрішнього середовища.

Будь-який патоген (мікроорганізм, що викликає хворобу, хворобливий стан, руйнування), після проникнення у багатоклітинний організм зустрічає іmunну відповідь, активно нейтралізується (руйнується) системою захисту (Ситник І.О., 2009, Люта В.А., 2008). Отже, іmunна система забезпечує біологічне виживання організму, відповідно соціальний іmunітет підтримує гомеостаз людини у навколишньому соціальному світі, сприяє ефективній соціальній адаптації.

Соціальний іmunітет з позиції сучасної соціології є механізмом захисту суспільства від зовнішніх та внутрішніх загроз. До останніх відносять чужі цінності, норми, культурні впливи деструктивного характеру, що знищують інтегрованість і адаптаційний потенціал спільноти. Соціальний іmunітет забезпечує відторгнення руйнівних тенденцій, стабільність і впорядкованість життєдіяльності внутрішнього середовища.

З позиції психології та конфліктології соціальний іmunітет правильно тлумачити як особистісне новоутворення, що поступово формується в період активної соціальної взаємодії зі світом, забезпечує несприйняття зовнішніх деструктивних впливів.

Об'єктивно це поняття більш широке, ніж просто один із захисних психологічних механізмів, оскільки включає функції ефективною соціалізації, регуляції поведінки, інтегрованості та цілісності образу Я особистості. Соціальний іmunітет формується лише у взаємодії із суспільством на рівні свідомості підростаючої особистості, її безсвідомого та рефлексів нервової системи, організму в цілому.

Особистісний іmunітет визначаю як динамічне новоутворення дитини, починаючи з пубертатного періоду, із індивідуальною тенденцією до розвитку або згасання впродовж онтогенезу. Зміст цього явища вивчався за такими показниками — стиль сімейного виховання; розвиток образу світу, його когнітивна складність, емоційна насиченість, реалістичність (Бушай І.М., 2007); образу Я — адекватність, відповідність із образом ідеального Я; системи цінностей; сформованість потребово-мотиваційної сфери; загальний інтелект як схильність до успішного навчання, виховання; соціальне спілкування у групі — тенденції до конформізму або більшої автономності, незалежності від лідера.

У результаті отриманий анамнез дослідження групи із майже 300 осіб, із них 2/3 чоловіків, 1/3 жінок віком від 21 до 57 років, був класифікований за критерієм мобілізації потенціалу організму, психіки чинити опір деструктивному впливу соціального оточення.

Виділено мінімальний, низький, середній, високий, максимальний рівні соціального імунітету досліджуваних із аддиктивними формами поведінки. Визначено якісні характеристики, які на думку зовнішніх експертів, фахівців із клініки наркології та центрів реабілітації алко-наркозалежних пацієнтів, є такими, що відображають загальну тенденцію прояву соціального імунітету.

Найбільш проблемні в плані рецидивів виявилися люди із мінімальним та низьким рівнями соціального імунітету, які не спроможні до самостійної соціальної адаптації. Їм властивий егоцентризм, соціальна роль жертви, поведінка нагадує пошук складнощів, проблем на «рівному місці». Значною мірою це пов'язано із неправильним сімейним вихованням, коли батьки занадто опікають дитину від всього негативного і дитина не формує навичок самостійного життя.

Середній рівень соціального імунітету проявляється в успішній соціалізації, здатності долати життєві негаразди, труднощі, проте епізодично, за складних умов приймати неадекватні рішення, які шкодять здоров'ю.

Високий та максимальний рівні соціального імунітету зустрічаються у людей із високою адаптивністю в будь-яких умовах, відторгнення негативного соціального впливу відбувається завдяки інстинкту самозбереження, реалістичному погляду на світ та адекватній самооцінці.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бушай, І.М. (2007). Психологічні особливості розвитку образу світу школярів: Монографія. Чернігів: Державне підприємство „Чернігівський державний центр науково-технічної і економічної інформації”. 382 с.
2. Люта В.А., Кононов О.В.(2008) Мікробіологія: підручник. К. Медицина. 456 с.
3. Ситник І.О., Климнюк С.І., Творко М.С.(2009) Мікробіологія, вірусологія, імунологія. Підручник. Тернопіль: ТДМУ. 392 с

**VERESHCHAHINA T. O.**, PhD (Edu), Senior postdoctoral researcher, Department of Education, UniFr, Switzerland, **Bodnar A. Ya.**, PhD (Psy) Associate Professor, Department of Psychology and Pedagogy, NAUKMA, Ukraine, Lyashchenko O. A., PhD (Phil), Associate Professor, Department of Foreign Languages of the Faculties of Natural Sciences of the Institute of Philology, KNU, Ukraine

## EMPATHETIC LEARNING DESIGN IN FACE OF WAR CHALLENGES

Learning or instruction design is the core element of teaching and learning process. It is based on a specific instructional design model, customized for a particular subject and situation. Essentially, it outlines what learners and teachers can or should do with the resources and tools available. For example, Ardouin (EPALE, 2015) considers instructional design and the transformation that involves a change for improving personal, technical, social or professional situations for the best learning.

The concept of learning design is particularly important in the face of war-related challenges when previous learning schemes and teaching experiences do not work.

Students and teachers appeared in different complicated life situations and that is why empathy in tailoring learning design becomes crucial. Tang, H., & Porter-Voss (2020) admit that the component of empathy in learning design is an important soft skill for the instructional designers. The researchers admit that to cultivate understanding with users, designers utilize empathetic forecasting to anticipate how users will think and feel. When practicing empathic design in the design field, instructional designers envision the cognitive and emotional journey of learners within the framework of the design (Tracey & Hutchinson, 2022). These researchers also did theoretical analysis of the empathy in learning design and admit the notion of affective forecasting as the predictions of someone's emotional state about an event in the future, for example envisioning how the students will feel at the end of the program (Tracey & Hutchinson, 2022).

The empathetic design is related with students, 'personas. To understand the learner's needs, feelings and preferences, it may be important to create students' generic profiles. Lilley et al. (2012) state that this concept is a formulation of a representative model of a learner cohort that captivates individuals involved in design. Within the realm of learning design, personas also serve as a valuable instrument for conveying information about learners across interdisciplinary teams and offer students such learning conditions which correspond their needs.

Having analysed the information received from the students via questionnaires in 2023, the following 3 delivery modes of teaching and learning are needed in the course English for professional purposes at our university:

1. Synchronous online classes and asynchronous online activities.
2. Fully online (recorded online session and asynchronous online activities)
3. Co-modal (online synchronous classes and face to face at the same time) and asynchronous online activities.

Such a flexible approach may enable students and institution resilience and help organize learning processes in wartime.

## REFERENCES

Ardouin T., *Training engineering*. EPALÉ (Electronic Platform for Adult Learning in Europe) (2015). Retrieved from <https://ec.europa.eu/epale/fr/node/13680>

Tang, H. & Porter-Voss, S. (n.d.) Understanding Empathy in Instructional Design. *Theories to Influence the Future of Learning Design and Technology*. Retrieved [https://edtechbooks.org/theory\\_comp\\_2022/empathy\\_in\\_ID](https://edtechbooks.org/theory_comp_2022/empathy_in_ID).

Tracey, M. W. & Hutchinson, A. (2019). Empathic design: Imagining the cognitive and emotional learner experience. *Educational Technology Research and Development*, 67, 1259-1272

Lilley, M., Pyper, A. & Attwood, S. (2012). Understanding the student experience through the use of personas. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 11(1), 4-13.

ГІРНИК А.М., професор, НаУКМА (м. Київ)

## ПОНЯТТЯ «ПАТОВА СИТУАЦІЯ» В КОНФЛІКТІ

Термін «пато́ва ситуація» (Stalemate) в аналізі конфліктів використовують у двох значеннях: 1) момент, коли сторони застосовують максимально можливу силу (або максимум, який вони готові застосувати), але жодна зі сторін не може перемогти в конфлікті. (Використовуючи аналогію з шахами, вони досягли «нічиєї») Може з'явитися усвідомлення безперспективності тактики боротьби, тому за словами Генрі Кісінджера «пато́ва ситуація є найбільш сприятливою умовою для врегулювання». Але усвідомлення безперспективності або ризикованості продовження боротьби можна очікувати після тривалої патової ситуації, яка постійно вимагає від сторін витрат ресурсів, або оцінюється обома сторонами як високоризикова, прикладом чого є так звана «карибська криза» 1962 року. Досягнення тимчасової рівноваги сил може змусити сторони конфлікту шукати додаткові засоби посилення своєї позиції, які б забезпечили перемогу. Наприклад, генерал В.Залужний в інтерв'ю журналу «Economist» в листопаді 2023 року зазначив: «Так само, як і під час Першої світової війни, ми досягли рівня технологій, який поставив нас у патову ситуацію». Генерал робить висновок, що для того, щоб вийти з глухого кута, потрібен величезний технологічний стрибок [5]. Патова ситуація у збройному конфлікті (на відміну від шахів) може бути тимчасовою і вихід з неї частково знаходять поза полем бойових дій, наприклад в реорганізації економіки таким чином, щоб країна виробляла суттєво більше зброї і боєприпасів для війська, а також отримуючи зброю чи необхідні компоненти зброї від інших країн. Разом з покращенням системи вербування до війська на контракт, вдосконаленням керування військами, використанням керованих авіабомб та розширенням використання РЕБ та безпілотників Росія тимчасово змогла змінити баланс сил на свою користь в російсько-українській війні. З іншої сторони поступове і повільне збільшення Заходом збройової підтримки України дозволило Росії здійснити поступове вивчення цієї зброї та, у більшості випадків, звести нанівець будь-який «переламний» ефект, який вона могла б спричинити, якщо б її було масово введено на початку конфлікту [3]. Негативну роль зіграло приєднання України в 1999 році до Конвенції про заборону застосування, накопичення запасів, виробництва і передачі протипіхотних мін та про їхнє знищення (ратифікована Верховною Радою України в 2005 році). Знищивши один з найбільших у світі запас мін, Україна сьогодні має великі проблеми з захистом своїх територій від російської агресії. Натомість Російська Федерація не є учасником Конвенції про заборону протипіхотних наземних мін та активно використовувала їх від початку агресії проти України з 2014 року й особливо після широкомасштабного нападу від 24 лютого 2022 року, що спричиняє жертви та страждання серед цивільного населення та порушує виробництво продуктів харчування в Україні [4] і також було фактором провалу українського контрнаступу у 2023 році; 2) момент, коли одна сторона починає усвідомлювати, що витрата ресурсів на протистояння не наближає її до мети і продовження боротьби загрожує більшими втратами ніж вихід з конфлікту або його врегулювання і це послаблює її волю до боротьби. Цікаво, що в історії шахів пато́ва ситуація до 19 століття тлумачилась по-різному, зокрема і як програш гравця, який опинився в паті, або цей гравець пропускав один хід [7]. Наближення до патової ситуації чи її досягнення не означає припинення боротьби, але спочатку стимулює пошук

інструментів, які могли б забезпечити перевагу в конфлікті. Якщо пошуки безуспішні, то настає втома від конфлікту, відбувається зменшення чи втрата соціальної підтримки і з'являється бажання щонайшвидше конфлікт закінчити. Нам патова ситуація цікава тим, що її усвідомлення сторонами може бути не одночасним і в цьому суттєву роль відіграє психологічний фактор. Рішучі ефективні дії можуть сприяти виходу з патової ситуації, а тривале перебування у патовій ситуації і неуспішні спроби вийти з неї може спровокувати відмову від подальшої боротьби, готовність до поступок в переговорах. Вважають, що існують чотири основні причини виникнення патової ситуації: провал тактики протистояння, виснаження необхідних ресурсів, втрата соціальної підтримки і неприйнятні втрати [8]. Провал тактики протистояння відбувається через те, що дії, які спрацьовували на початку конфлікту, пізніше втрачають ефективність, оскільки інша сторона може знайти дієвий захист від них. Друга причина патової ситуації – обмеження ресурсів. У сторін можуть закінчитися сили, гроші або час. По-третє, у них може не вистачити людей, які готові продовжувати боротьбу. Якщо вони не можуть виграти конфлікт відносно швидко і легко, люди часто втомлюються і хочуть здатися. По-четверте, витрати на продовження конфлікту і можливі ризики можуть бути просто занадто високими [8], наприклад, загрожувати переростанням регіонального збройного конфлікту у світову війну. Патова ситуація має об'єктивні причини, але оцінку ситуації як патової, як безперспективної для себе робить людина. Тому в конфлікті важливо спонукати іншу сторону до усвідомлення безперспективності продовження боротьби і підігрівати сподівання на можливість перемоги в своїх лавах. Як приклад успішного подолання тимчасової патової ситуації можна згадати історію захоплення османською армією Константинополя в 1453 році. Військо султана Мехмеда II було в десять разів більшим за військо, яке захищало Константинопіль. Але місто було гарно укріплене і початкові спроби штурму закінчилися невдало для османів. Поразкою закінчилися для османського флоту перші зіткнення на морі. Неуспішною була спроба підірвати фундаменти стін фортеці, викопавши тунелі. Захисники організували риття контртунелів, і деякі османські тунелі затопили, інші підпалили, копачів вбили. Зрештою, історія свідчила, що попередні спроби османів захопити місто в 1394—1396, 1397—1398, 1400—1402, 1423 роках були невдалими. Також місто чекало на підкріплення від європейських держав, його треба було захоплювати швидко, до того як надійде військова допомога. Тому частина полководців султана Мехмеда II бачили ситуацію як патову і вважала за потрібне припинити осаду і задовольнитися викупом і регулярною даниною з міста, яку обіцяли платити візантіяці, подальші військові поразки османів збільшували ризик заколоту. Інша частина полководців разом з султаном вважали можливою перемогу і планувала операції, які мали використати переваги османської армії в артилерії, інженерному забезпеченні операцій, живій силі та жорстко централізованому управлінні військами. В свою чергу, силу захисників послаблювали суперечності між православними і уніатами, між православними і католиками, а також між католиками з різних країн. Правителі Західної Європи усвідомлювали небезпеку посилення Османської імперії, але поводити себе

пасивно, ставлячи поточні інтереси вище від стратегічної цілі зупинити просування османів, надавши військову допомогу Візантії.

В результаті застосування потужних гармат для руйнування міських стін, успішної реалізації грандіозного інженерного проекту переміщення частини османського флоту на дерев'яних платформах по дорозі з просмолених колод з Босфору в затоку Золотий Ріг, що суттєво послабило позиції захисників Візантії, посилення дисципліни у війську, широкого використання шпигунів і зрадників, на яких султан не шкодував грошей, османи захопити Константинополь до того як імператор Костянтин XI отримав військову допомогу союзників з Європи. Ми бачимо комплекс заходів, які сприяли перемозі османів, але дослідники особливо виділяють виготовлення і застосування потужних гармат, що було технологічною новинкою на той час. Що ж до візантійців, то їхнім шансом були лише асиметричні дії, які мають шанс на успіх за умови раптовості і секретності, але внутрішні чвари цьому не сприяли.

Створення «патової ситуації» для супротивника є можливістю змусити його врахувати наші інтереси без досягнення беззаперечної перемоги на полі бою, що може бути небезпечним у збройному конфлікті з ядерною державою: «Якщо Росія зазнає подальших великомасштабних втрат на полі бою, вищих кремлівських керівників може охопити відчай, - вважають американські аналітики. - Після того, як інші звичайні варіанти ескалації будуть вичерпані, Москва може вдатися до ядерної зброї, ... щоб запобігти катастрофічній поразці.» [2]. Також, на думку наших партнерів, послаблення Росії може збільшити залежність Росії від Китаю, що вважається небажаним, а голова Об'єднаного комітету начальників штабів США генерал Марк Міллі прямо назвав уникнення війни між Росією та НАТО головним пріоритетом США [2]. Тому зусилля України і союзників мають бути спрямовані на відновлення балансу сил на полі бою і водночас доповнюватися використанням широкого діапазону методів та дій, спрямованих на вразливі місця путінської системи, включаючи кібервійну, використання засобів масової інформації для антипутінської пропаганди, підтримки опозиційних і сепаратистських рухів у Російській федерації. Як передбачав видатний військовий теоретик Б.Г.Ліддел Гарт «ядерна зброя стимулює і прискорює повернення до використання непрямих дій» [6].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Російські міни в Україні: до 25-річчя Оттавської конвенції про заборону протипіхотних мін (2022). URL: <https://armyinform.com.ua/2022/12/05/rosijski-miny-v-ukrayini-do-25-richchya-ottavskoyi-konvencziyi-pro-zaboronu-protypihotnyh-min/>
2. [Charap Samuel](#), [Priebe Miranda](#). (2023). Avoiding a Long War. U.S. Policy and the Trajectory of the Russia-Ukraine Conflict Santa Monica.: The RAND Corporation, Januar 2023. URL: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA2510-1.html>

3. Fox A.C. (2024) The Russo-Ukrainian war: a Strategic Assessment Two Years into the Conflict/ URL: <https://www.ausa.org/publications/russo-ukrainian-war-strategic-assessment-two-years-conflict>
4. Human Rights Watch (2022) Background Briefing on Landmine Use in Ukraine. URL: <https://www.hrw.org/news/2022/06/15/background-briefing-landmine-use-ukraine>
5. General Valery Zaluzhny admits the war is at a stalemate. Ukraine's commander-in-chief on the breakthrough he needs to beat russia. (2023): URL: <https://www.economist.com/europe/2023/11/01/ukraines-commander-in-chief-on-the-breakthrough-he-needs-to-beat-russia>
6. Liddel Hart B.H. (2012) The Strategy of Indirect Approach. - Pentagon Press,.
7. Stalemate – Wikipedia. The Free Encyclopedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Stalemate>
8. Summary of "Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement" By Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. URL: <https://www.beyondintractability.org/bksum/pruitt-social>

**ГОРДІЄНКО А. В.**, аспірант, НаУКМА (Київ)

### **ТОКСИЧНА ПРОДУКТИВНІСТЬ СТУДЕНТІВ: ФЕНОМЕНОЛОГІЯ, ЧИННИКИ, КОРЕЛЯТИ**

У сучасному суспільстві, що цінує досягнення і створює для досягнень широкі освітні можливості, продуктивній діяльності надається особливого значення, а працьовитість розглядається як безумовна чеснота людини. Всі настанови в процесі виховання в дитинстві та юності спрямовані на закріплення норми наполегливої праці, максимальної відданості майбутній професійній діяльності, значенні нормативної стратегії досягнення успіху через сумлінну працю і творчі досягнення. Важливість таких переконань не викликає сумнівів. Продуктивність корисна в особистому та професійному зростанні, однак як і у багатьох психологічних реалій у неї є «темна» сторона. В останні роки у психологів росте інтерес до досліджень темних, не завжди рефлексивно чітко встановлюваних аспектів психічних феноменів діяльності та поведінки людини. Тож варто зазначити, що і в продуктивній діяльності, попри всю соціальну значущість і позитивність цього концепту, теж є «темні» сторони. Осмислення «темних» моментів продуктивної діяльності певною мірою зумовило появу концепту токсичної продуктивності. В цій якості в нашому дослідженні розглядається такий аспект продуктивної діяльності студентів як надмірна одержимість навчанням та академічним успіхом.

**Мета нашого дослідження** полягає у вивченні закономірностей продуктивної діяльності студентів у глобальній мережі. Одним із завдань дослідження є розкриття умов та закономірностей продуктивної діяльності студентів. В цьому контексті нами проаналізовано та визначено емпірично явище токсичної продуктивності студентів.

В останні роки з різних причин зростає використання технологій в усіх видах діяльності. Це зумовило такий феномен як постійна присутність

«роботи» в житті людини. В освітніх закладах це створило умови для викладачів і студентів, що їхня взаємодія є безперервною, від навчання неможливо відключитися, оскільки електронні листи, повідомлення надходять постійно. Такі особливості технологічно наповненої діяльності визначили низку феноменів, за якими закріплено визначення токсичних. Серед них найбільш популярними в дослідженнях стали токсична продуктивність та токсичні соціальні стосунки.

В результаті вивчення підходів до проблеми нами вдалося дійти певних попередніх висновків. Зокрема, що поняттям токсичної продуктивності послуговуються переважно практичні психологи, тож трактування охоплює широке поле параметрів соціальної активності та поведінки. В дослідженнях токсична продуктивність ж розглядається переважно як вимір професійної діяльності та праці дорослих людей. В нашому дослідженні поставлено завдання визначити доцільність використання поняття токсичної продуктивності для розкриття закономірностей навчальної діяльності студентів, зокрема в умовах онлайн навчання: визначити ознаки, причини та кореляти цього явища. В проведеному нами дослідженні отримані дані свідчать, що в навчальній діяльності студентів виникають феномени токсичної продуктивності, що охоплюють низку базових конфліктів притаманних освітнім процесам.

**Під токсичною продуктивністю** розуміють високу вмотивованість особи до якісного виконання діяльності і досягнення найвищих результатів, прагнення бути продуктивним будь-якою ціною, що в результаті приводить до виснаження та психологічного вигорання. Токсична продуктивність, на відміну від звичайної академічної продуктивності, — це нав'язлива потреба студента завжди бути продуктивним та успішним, незалежно від ціни для свого здоров'я, стосунків і життя.

В навчальній діяльності токсична продуктивність ставить студента в ситуацію невпинної боротьби за високі результати. Токсична продуктивність — це одержимість навчальною діяльністю з високими результатами. При формуванні токсичного підходу до продуктивності відкидаються уявлення про достатню просту успішність, уявлення про необхідність відпочинку, творчого дозвілля, певного часу для роздумів, для догляду за собою. Такі уявлення просто відкидаються або сприймаються як неприпустимі потурання лінії, виправдання бездіяльності. В цілому такий світогляд призводить до того, що студенти відмовляються від здорового балансу між різними сферами свого життя, що може стати загрозою їхньому фізичному та психічному благополуччю.

**Ознаками токсичної продуктивності** є надмірна активність студента у виконанні навчальної діяльності, готовність до сумлінного виконання всіх завдань без огляду на власну мотивацію, нереалістичні очікування постійного успіху та тріумфу, відраза до інших занять, які розглядаються як неважливі для успішності (спілкування, хобі, розваги). Зосередженість на навчанні в деяких випадках призводить до нехтування самообслуговуванням, викликає симптоми вигорання через виснаження та втому. Однак необхідно зауважити, що вигорання не є таким обов'язковим моментом в токсичній продуктивності студентів. Виснаження та вигорання характерні перш за все для дорослих у

їхній орієнтованій на високі результати праці. У студентів головними ознаками токсичної продуктивності, як ми вважаємо, виступають стратегії досягнення високої успішності при нерозумінні суті навчання та учіння, відсутність необхідних навичок для цього та використання навичок, які не відносяться до навчальної діяльності (маніпулятивні навички спілкування та взаємодії, особлива вимогливість, надмірна критичність до поставлених завдань тощо). Охопити ці різноманітні навички можна лише одним параметром: використовувані навички не мають відношення до суті самої навчальної діяльності і не можуть забезпечити високу академічну успішність.

**Чинниками токсичної продуктивності** є низка імперативних суспільних практик, які вимагають від усіх працьовитості, досягнень та успіху. Такі **імперативні суспільні практики**, які завдяки своїй важливості та нормативності можуть активно мотивувати студентів до досягнень. До таких практик можна віднести прославлення героїчної самовідданої праці, захоплення історіями успіху, в яких особливо підкреслюється жертвування особистим життям заради професійних досягнень. В різних контекстах закріплені наративи та версії достойного життя, в яких наполеглива праця подається як велика цінність, та водночас як найбільш доступна стратегія досягнення успіху та поваги оточуючих.

В цих суспільних практиках та наративах закріплені певною мірою нереалістичні стандарти, які однак впливають на молодих людей, які трактуються ними, як можливість через постійну продуктивну діяльність забезпечити собі соціальний комфорт та відсутність конфліктів з соціальним оточенням. Норма очікування від себе постійної високої продуктивності сприяє токсичному мисленню. В певних умовах такі практики та наративи перетворюються в звичайну «соціальна отруту» високих досягнень. У молодих людей формується переконання, що без високих досягнень їх не сприйматимуть як цінну особистість. В цілому традиційно багато людей пов'язують свою самооцінку і свою концепцію власної цінності виключно зі своєю продуктивністю та досягненнями. Розчарування у випадку невдач, втоми, низької мотивації викликає стрес і зумовлює новий забіг за результатами, а за умови успіху вимоги до себе навіть ростуть. Такий підхід не є абсолютно безпідставним: в психологічних дослідженнях дійсно підтверджено позитивний зв'язок між рівнем самооцінки та результатами діяльності, тож продуктивність реально підживлює високий рівень самооцінки. В основі такого сприйняття закладена з дитинства інтерналізована система переконань. Однак така система переконань розвиває водночас і токсичне мислення.

Свою роль в основі формування підходів, що приводить до токсичної продуктивності, відіграють «психологічно наповнені» практики повсякдення, тобто такі практики, які ґрунтуються на психологічних знаннях, на вірі в поширені психологічні істини, певного загального трактування результатів психологічних досліджень. Зокрема поширені переконання про особливу визначальну та рятівну роль самооцінки та її розуміння як визначальної умови досягнень. В психологічних статтях та повідомленнях пояснюється, що самооцінка сприяє успіху в діяльності, тож мотивує до формування надмірного рівня самооцінки саме з метою створення основ діяльнісних тріумфів та успіхів.

Чинники токсичної поведінки вкорінені в глобальній мережі, зокрема в такому її фрагменті як соціальні мережі. Завдяки спілкуванню в соціальних мережах отримано постійний безпрецедентний доступ до інформації про життя інших людей. Соціальні мережі збагачують наш досвід, додають необхідного спілкування, однак з такою інформацією слід навчитися користуватися в розумних межах, щоб не втратити контакт з реальністю. В мережах учасники спілкування красиві і стають все красивішими, ніколи не старіють, а молодіють, зайняті цікавими справами, подорожами, гарно танцюють, розважаються, постійно готують чудові страви, смачно їдять, приймають квіти та подарунки. Таким чином, соціальні мережі перетворюють картину життя на ілюзорну історію вічного щастя та успішних досягнень. Таким чином соціальні мережі актуалізують практики конкуренції та соціального порівняння, неадекватні практики оцінювання та порівняння себе з цифровими моделями людей. В такому ілюзорному світі важко знайти своє місце. Світ соціальних мереж зумовлює відповідні практики самопрезентації без глибокої рефлексії. Життя серед тріумфаторів та переможців, що розкривають свій спосіб життя в соціальних мережах, веде до невпевненості в собі та формує хворобливі прагнення перевершити інших. Це стає одним із **чинників токсичного циклу продуктивності** (*the toxic productivity cycle*). Людина прагне відповідати «високим» вимогам, працювати та перемагати, що приводить до перевтоми і психологічного виснаження, однак актуалізує нові прагнення, нові зусилля залучитися в життєві змагання.

**Токсичне коло продуктивності** міцно утримує людину, бо здобуті позитивні результати підживлюють одержимість новими досягненнями та водночас актуалізують страхи залишитися в хвості конкурентних перегонів. Чинником надмірної наполегливої праці студентів є **тривога та страх невдачі**. Студенти вважають, що необхідно працювати якомога більше, оскільки зупинка в діяльності призведе до відставання, втрати можливостей. Такі досить стійкі переконання, що штовхають студентів у тенета надмірної наполегливої праці та досягнень, зумовлені суспільними очікуваннями, і досвідом дитинства, сталим тиском родини, друзів, менеджерів освітніх процесів та особливими впливами викладачів.

Викладачі теж діють, можливо з інших причин, у цьому руслі загальної токсичності і розвивають токсичну продуктивність студентів. Часто викладачі поводяться як своєрідні володарі всіх можливостей, за які конкурує студентський загал. Викладачі виступають як особи з надзвичайними повноваженнями, великим і основним ресурсом яких є прихильність. Перш за все, що трапляється нерідко, викладачі схильні проявляти вибіркочну прихильність до студентів, до тих, хто багато працює. Викладачами практично вітається загальна конформність, а саме прийняття вимог та правил, які вони встановлюють як гарантію академічних успіхів та досягнень. За звичай викладачі м'яко користуються повноваженнями, однак вони надають переваги саме стандартному підпорядкуванню їхнім цілям, не надають дійсного простору для інновацій, змін, колегіальності та роздумів.

Джерелом токсичної продуктивності в навчанні є високі нечіткі очікування, спрямовані студентам та культ надмірної роботи. Викладачі ненавмисно схильні створювати такі умови та винагороджувати надмірну

працю у виконанні завдань. Викладачі також можуть орієнтувати студентів на те, що слід працювати багато, не зважати на своє самопочуття та втому. До цього додаються вимоги дотримуватися стандартів та дедлайнів, що має першочергове значення в оцінюванні, непомітний тиск, що бажано досягати та перевершувати певні контрольні показники. Всі окреслені чинники підживлюють одержимість високою продуктивністю, обмежуючи потребу в гармонії та балансі різних варіантів діяльності, глибоку суттєву залученість у саме навчання, творчість, роздуми. Всюди очікують продуктивності. Умови навчання можуть ненавмисно розвивати та закріплювати токсичну продуктивність.

Всі окреслені чинники додають психічного напруження студентам, що орієнтовані на досягнення та посилюють токсичну продуктивність.

Суспільною проблемою в окресленому контексті є відсутність опори в уявленнях про суть психічного здоров'я та його критерії. Для продуктивної діяльності необхідне психічне здоров'я, особливо при сучасних суспільних випробуваннях, інформаційних перенавантаженнях, хаотичності і невизначеності суспільних подій. При тому, що в сучасній освіті розширюється доступ до психологічних знань і освіта стала психологічно наповненою, обізнаність у сфері психічного здоров'я є недостатньою, а дисципліни відповідного змісту, в яких розкриваються закономірності та критерії психічного здоров'я відсутні і не входять у освітні програми навіть психологів. Тож знання про психологічне здоров'я далекі від більшої частини суспільства. Для студентів це виступає як серйозна проблема. Недостатня обізнаність заважає їм шукати допомоги, увічнюючи токсичний цикл вічної боротьби за результати, що супроводжується втому та розчаруванням. Студенти не можуть не розпізнати ознаки вигорання чи стресу, однак і ці ознаки вони можуть інтерпретувати цілком виправдані та доblesні.

Важливо підкреслити, що людина має в своєму розпорядженні джерела продуктивності, змістовні спрямовуючі переконання, мотивацію, енергетичний ресурс, тим не менш ці ресурси не є невичерпними. Подолання токсичної продуктивності вимагає визначення певних меж у діяльності, навчанні, виконанні завдань. Важливим чинником подолання та обмеження токсичного процесу навчання, є взаємна психологічна підтримка студентів, що не зосереджується на досягненнях, психологічна допомога, що заохочує періоди відпочинку та переконує в необхідності вільного часу з метою посилення творчої діяльності в подальшому.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Токсична продуктивність — це результат складної взаємодії суспільних очікувань, практик, дитячого досвіду, внутрішніх страхів, самооцінки. Токсична продуктивність породжується як світоглядом студента, так і соціальними практиками які йому рекомендуються. Для звільнення від токсичної продуктивності потрібна особиста обізнаність та психологічні знання, формування уявлень про важливість психологічного оптимального самопочуття, формування вміння розрізняти та переосмислювати історії успіху, знання про умови необхідної та достатньої простої продуктивності.

В проведеному нами дослідженні розроблена методика оцінки чинників токсичної продуктивності, які властиві викладачам, практикуються студентами

і визначають світогляд студентів. Результати емпіричного дослідження втілені в практичній програмі формування продуктивної діяльності та психологічної підтримки студентів. Проведена апробація програми свідчить, що своїм змістом програма зацікавила студентів, викликала інтерес, надала підтримку у розумінні конфліктів освітнього процесу. В процесі осмислення даних студенти прийшли до висновку, що прагнення бути продуктивною особистістю, має бути пов'язано з розумінням, що продуктивність є продуктом власного вибору та служить особистим і професійним цілям.

**ГРУШЕЦЬКА Ю. В.**, старша викладачка Кафедри психології та педагогіки НаУКМА (м. Київ)

### **КОНФЛІКТ ІДЕНТИЧНОСТІ РОСІЙСЬКОМОВНИХ УКРАЇНЦІВ**

На третій рік російсько - української війни ми досі стикаємось з конфліктами українців на мовному ґрунті, звинуваченнями у притісненні російської мови, захистом російських наративів. Відповідно до цього актуальним залишається питання дослідження ідентичності російськомовних та україномовних українців.

Ідентичність це динамічна нерівномірна структура, що розвивається протягом всього життя. Вона виступає наслідком процесу ідентифікації, що в свою чергу проявляється у засвоєнні індивідом соціальної ролі, усвідомленні групової приналежності та формуванні соціальних установок, ототожненні себе з кимось або чимось.

У періоди трансформації суспільства ідентичність невідворотно зазнає змін. Кризи ідентичності українців з одного боку беруть початок у совєцькій системі, а з іншого є нормальним етапом розвитку особистості.

З часу здобуття Україною незалежності радянська громадянська ідентичність поступово зникла, водночас створювалися передумови для домінування етнонаціональної ідентичності. Дослідження проведені у 1994-2010 роках свідчать про розвиток і зміну ідентичності населення України (Воропаєва, 2011)

Так, у 1991 – 1994 роках пострадянська ідентичність займала перші місця, упродовж 1994 – 2004 років значущість пострадянської ідентичності стрімко зменшувалася, престижність національної ідентичності зростала більш повільно на Сході і Півдні України, на відміну від Півночі, Центру та Заходу; виразно означилася тенденція до збільшення показників європейської ідентичності як у групі етнічних українців, так і в групі національних меншин.

Російська збройна агресія у 2014 році ще більше актуалізувала громадянську ідентичність українців: одним з важливих ефектів її актуалізації стало підвищення згуртованості громадян навколо ідеї державності та незалежності. Не новина, що мова, культура та національна свідомість нерозривно пов'язані. (Руда, 2007). Рідна мова оберігає колишню колонію від

повторних зазіхань з боку метрополії, якій вигідно утверджувати свою мову як маркер нав'язаного світогляду і мислення. Тому є підстави розглядати мовну ідентичність, як ідентичність політико-психологічного характеру.

Через це в українському соціумі вибір на користь української або російської мови (або білінгвізм) неявно тлумачиться як ознака певної політичної позиції.

Відповідно до цього в літературі є дані про відмінності ідентичності україномовних та російськомовних українців. Їм властиві чотири типи етнічної ідентичності:

- а) моноетнічна ідентичність з власною етнічною групою (відповідно 74% і 26%);
- б) змінена ідентичність, що постала на основі самоідентифікації з чужою (російською) етнічною групою (відповідно 4% і 28%);
- в) біетнічна ідентичність (17% і 8%);
- г) маргінальна етнічна ідентичність (5% і 38%).

Процес зміни соціальної ідентичності проходить певні фази розвитку і залежить від індивідуальних особливостей людини та соціальних чинників. Зміна ціннісних переконань відбувається переважно у когнітивній площині, зміна соціальної ідентичності – шляхом раціонального вибору, здебільшого на підставі власних ціннісних переконань. Ми знаємо що членство у групі формує Я-концепцію, а не тільки зовнішню репрезентацію себе. Людина приписує собі ті чи інші властивості не на основі внутрішніх переживань; вона орієнтується на властивості груп, а собі, як похідне, приписує ті самі властивості. (Рахманов, 2017)

Зазначимо, що типовою самоідентифікаційною формулою для осіб із зміненою ідентичністю є така: “ближчими для мене є росіяни”. При цьому чужа етнічна група розцінюється як така, що має вищий економічний і соціальний статус, ніж власна. Цей феномен пояснюється бажанням індивіда інтегруватися в домінуючу групу і таким чином здобути позитивний соціальний статус.

Російська громадянська ідентичність, включаючи мовну ідентичність більше властива російськомовним українцям. Вона постає як приваблива, перспективна і природна (успадкована від радянської ідентичності, цивілізаційно близька). Додаткове психологічне джерело її підживлення – постійне незадоволення українською владою; тому латентна російська ідентичність українських громадян може розглядатись як своєрідна форма протесту.

Варто зазначити, що окремо виділяють невизначену громадянську ідентичність. Якщо космополітична ідентичність найчастіше реалізовується фінансово незалежними людьми, то невизначена – навпаки, людьми незаможними. Невизначена громадянська ідентичність часто є формою недовіри до держави і протесту щодо ошуканства з її боку. Індивідуальний та груповий досвід у такому випадку зводиться до виснажливої праці, за яку громадяни отримують мінімальну винагороду, а продукт праці в той чи інший спосіб забирає держава-рекетир.

Тому дистанціювання, відчуження від держави призводить до специфічної позиції, коли етнічна і територіальна ідентичності домінують, тоді як громадянській належить зовсім незначне місце в ієрархії ідентичностей. (Хазратова, 2015)

Порівняльний аналіз російськомовних та україномовних громадян показав, що: україномовні українці становлять більш однорідну спільноту; ідентифікаційні пріоритети російськомовних українців менш стабільні; україномовні українці є більш змобілізованими. При цьому російськомовним українцям більшою мірою властивий досуб'єктний (61%), ніж суб'єктний (39%) тип політичного самовизначення. Більш характерними типами національно-культурного самовизначення російськомовних українців є повсякденний (26%) і ситуативний (42%) – порівняно з екзистенційним (22%) та ціннісним (10%).

Початок активних військових дій у лютому 2022 року, як стресовий фактор, виступив каталізатором змін ідентичності або, навпаки, підсилив змінену ідентичність. Стрес часто є первинним поштовхом до зміни психічного стану людини. Його результатом стає емоційна нестійкість, яка компенсується за рахунок копінг-стратегій поведінки в когнітивній, емоційній і поведінковій сферах.

Неадаптивність хоча б однієї з них призводить до виникнення внутрішньоособистісного конфлікту; і якщо замість вирішення останнього людина обирає “втечу” у хворобу, або в роботу, або в контакти, або у фантазії, то це в результаті може спричинитися до емоційного вигорання, зниження показників психічних процесів, загальної працездатності тощо.

Дослідження (Белавіна, 2011) найбільш поширених серед україномовних і російськомовних громадян копінг-стратегій показало, що в процесі інтеграції до соціуму й соціально-психологічної адаптації в умовах соціокультурних та політико-економічних змін вони часом використовують різні стратегії долаючої поведінки.

В україномовних громадян частково переважають такі стратегії, як контроль емоцій, пошук допомоги, наполегливість і накопичення сили, у російськомовних – відхід, обережність, заперечення, розрядка і позитивне мислення. Слід зазначити, що в обох групах представлені різні види копінг-поведінки – ефективні і неефективні, конструктивні і деструктивні.

Такі дані говорять про передумови до застрягання у конфліктах ідентичності, в тому числі у мовному самовизначенні російськомовних українців. Ми розуміємо самовизначення, як важливий елемент формування самоідентичності, яке триває протягом усього життя людини. Уникнення самовизначення і, як наслідок, аморфність самоідентичності завдають серйозної шкоди всій системі цілей і життєвих планів особистості, унеможливаючи її самореалізацію.

Соціальна самореалізація передбачає доволі добре розуміння явних і неявних правил та цінностей, що існують у державі, – власне організації

суспільства, а також адаптацію до них. Ідентичність певної спільноти скоріше можна уявити як її колективну самосвідомість, самовизначення, самовироблення власного образу і змісту самосвідомості. (Рахманов, 2017)

Оскільки утвердження української державності ще триває, закономірно, що навіть у період війни громадянська ідентичність населення також перебуває в процесі поступового становлення.

Отже, бачимо певні відмінності в етнічній ідентифікації російськомовних та україномовних українців. Що в свою чергу впливає на відмінності у громадянській та мовній ідентифікаціях. Важивою відмінністю є суб'єктний рівень громадянської ідентифікації в україномовних українців, на відміну від досуб'єктного у російськомовних.

Такі фактори як рівень стресу, підсилення наявних копінг- стратегій посилює кризу ідентичності у громадян зі зміненою та невизначеною ідентичністю. Соціальні інститути та конкретні люди, як агенти соціалізації можуть каналізувати базові особистісні орієнтації, відповідно можуть вплинути на швидше проходження конфліктів ідентичності.

Список використаної літератури:

Белавіна, Т. І. (2011). Інтеграційні копінг-стратегії представників етнолінгвістичних спільнот в Україні. Наукові студії із соціальної та політичної психології, (29), 67–75.

Воропаєва, Т. С. (2011). Формування національної і європейської ідентичності громадян України: Теоретико—Емпіричні аспекти (1993 – 2010 роки). 333–343.

Рахманов, О. А. (2017). Соціалізація та ідентифікація особистості у суспільстві (КНЕУ).

Руда, О. (2007). “Пастки” білінгвальної комунікації в Україні.

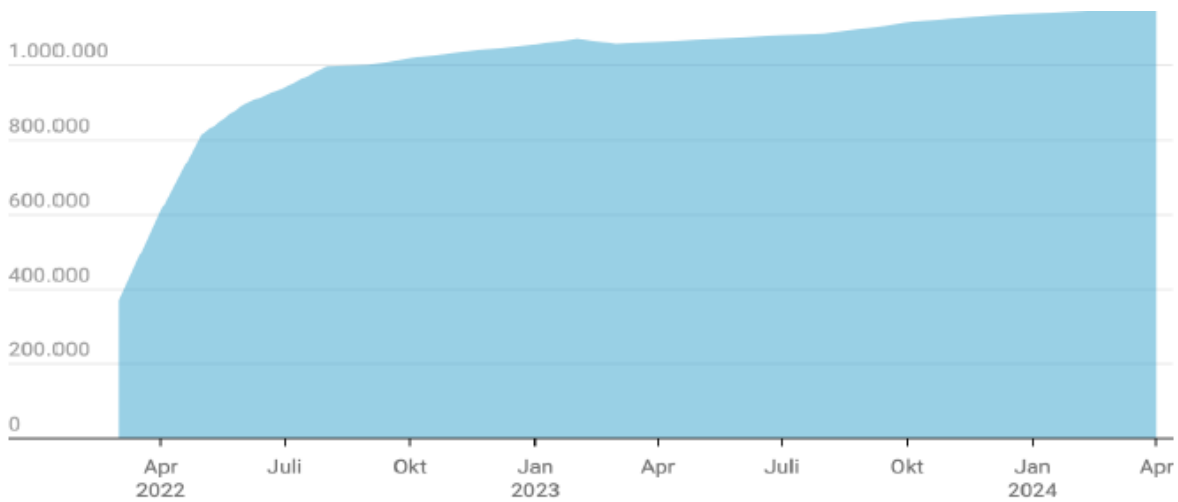
Хазратова, Н. В. (2015). Громадянська ідентичність у структурі особистісних ідентичностей. Проблеми політичної психології, (2). 112–125.

**GURSTEIN B. - Executive Director, Public Policy and Institutional Change, University of Jena & V. N. Karazin Kharkiv National University, Ph.D. Candidate, Jena Center for Reconciliation Studies, FSU Jena.**

## **TWO YEARS OF REFUGEE CRISIS 2022-2024 – POLICY AND DECISION**

Following the Russian invasion of Ukraine, more than one and a half million Ukrainian refugees came to Germany (The Federal Office for Migration and Refugees, 2022; BMI, 2024).

Figure 1: Number of refugees from Ukraine in Germany (2022-2024)



(BMI, 2024)

The German Federal Government, on the Federal and local levels, quickly mobilized its legal framework to offer protection and support to Ukrainian refugees. The activation of the Temporary Protection Directive was a pivotal step, enabling swift access to residency, work permits, and social benefits without the protracted asylum application process.

According to statistics, 730,000 refugees of working age, i.e., between 15 and 65 years old – almost two-thirds of them women. In February 2024, 21 percent of refugees were employed, and 37,000 were part-time employed. 119,000 employable Ukrainians attended an integration course in April 2024. Eighty-five thousand of them will complete it by mid-2024. 59,000 Ukrainian citizens are enrolled in school, vocational, or university education. (Bundesregierung, 2024).

Refugees from Ukraine with residence permits can generally choose their place of residence freely - unlike other asylum seekers. The protection status of refugees formulated in the directive differs from the institutional framework otherwise applicable in the asylum procedure - above all, by waiving the asylum procedures and immediately establishing legal and planning security by issuing a temporary residence permit, initially until March 5, 2024.

In addition, the activation of the directive created faster and more comprehensive opportunities to take up employment and access the BAMF's integration courses and other language programs. Moreover, unlike other refugees, Ukrainians were not subject to a general obligation to live in shared accommodation. Nor are there any residence requirements for most of them. These were only introduced with a delay and limited to the group of refugees from Ukraine who were dependent on public housing. Finally, the Ukrainian refugees were not integrated into the benefits system of the Asylum Seekers Management Act but into the basic security system under the Social Security Code II. This not only resulted in higher benefit rates but also the direct integration into the support structure of the job centers (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2023).

Surveys and study results indicate that this contributed to many Ukrainians being able to move into their private accommodation relatively quickly. At the beginning of 2023, almost 80 percent of refugees stated that they now live in private apartments and houses. A further 13 percent of refugees stated that they live in "other accommodation," such as hotels, and only 8 percent were housed in shared accommodation (BMI, 2024).

## REFERENCES

- Avasarkar A. (2012). What is Everett Lee's Conceptual Framework for Migration Analysis? (online source) <http://www.preservearticles.com/2011120518151/what-iseverett-lees-conceptual-frameworkfor-migration-analysis.html>
- BMI. (2024). Zahl der Flüchtlinge aus der Ukraine in Deutschland. Bundesministerium des Innern und für Heimat.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2023). Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland: Ergebnisse der ersten Welle der IAB-BiB/FReDA-BAMFSOEPBefragung. Forschungsbericht 41. BAMF.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2023). Statistik über ukrainische Flüchtlinge in Deutschland. BAMF (online source) <https://www.bamf.de/>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2015). Welche Aufgaben hat das BAföG?. (online source) <https://www.xn--bafg-7qa.de/de/welche-aufgabe-hat-dasbafoeg--368.php>
- Bundesministerium für Justiz. (2024). Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Bundesministerium für Justiz: Berlin.
- Bundesministerium für Justiz. (2024a). Asylgesetz. Bundesministerium für Justiz: Berlin.
- Bundesministerium für Justiz. (2024b). Gesetz über den Aufenthalt, die Erwerbstätigkeit und die Integration von Ausländern im Bundesgebiet. Bundesministerium für Justiz: Berlin.
- Bundesregierung. (2024). Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland. Bundesregierung. (online source) <https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/arbeit-und-soziales/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832>
- Chao G. T. (2007). Mentoring and organizational socialization. In Ragins B. R., Kram K. E. (Eds.), Handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice (pp. 179–196). Sage Publications.
- Destatis (2022a): Ausländer: Deutschland, Stichtag, Geschlecht/Altersjahre/ Familienstand, Ländergruppierungen / Staatsangehörigkeit (Ausländerstatistik), Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Deutscher Bundestag. (2023). Verfahrens- und Prüfungsschritte im Asylverfahren Untertitel: Aktualisierung zu WD 3 - 3000 - 220/15 V. Deutscher Bundestag.

- Die Bundesregierung. (2011). Nationaler Aktionsplan Integration. Zusammenhalt Stärken - Teilhabe Verwirklichen. Presse-und Informationsamt der Bundesregierung: Berlin.
- European Commission. (2022). Activation of the Temporary Protection Directive. Retrieved from European Commission website. (online source) <https://ec.europa.eu/>
- European Commission. (2022). Activation of the Temporary Protection Directive. (online source) <https://ec.europa.eu/>
- German Federal Ministry of the Interior and Community. (2023). Support Measures for Ukrainian Refugees. (online source) <https://www.bmi.bund.de/>
- German Federal Ministry of the Interior and Community. (2023). Support Measures for Ukrainian Refugees. (online source) <https://www.bmi.bund.de/>
- International Organization for Migration IOM. (2022). Ukrainian Refugee Crisis: IOM Response in Germany. (online source) <https://www.iom.int/>
- International Organization for Migration IOM. (2022). Ukrainian Refugee Crisis: IOM Response in Germany. (online source) <https://www.iom.int/>
- Josue, W., D. (2018). Integrating into German Society through Politics and History. The Effects of the Orientation Course to Refugees in Brandenburg, Germany. (online source) [https://www.unispeyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Janda/Weiterbildung/TownLab\\_Meet\\_2019-03/Josue\\_IntegratingintoGermanSociety.pdf](https://www.unispeyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Janda/Weiterbildung/TownLab_Meet_2019-03/Josue_IntegratingintoGermanSociety.pdf)
- Kunst, J. R., and Sam, D. L. (2013). Relationship between Perceived Acculturation Expectations and Muslim Minority Youth's Acculturation and Adaptation. In: International, Journal of Intercultural Relations 37 (4), 477–490. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.04.007.

**КОПЕЦЬ Л. В.**, доцент, НаУКМА (Київ)

## **ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ КОНФЛІКТОГЕННОЇ ОСОБИСТОСТІ**

Проблема конфліктів усвідомлена проблема в контексті суспільного життя, однак так чи інакше розвивається розуміння, що ситуація конфлікту є екзистенційно цінною, оскільки передбачається, що конфлікт розкриває існуючі суперечності, мусить бути визначений і вирішений. Таким є нормальне уявлення про конфлікт. Однак складність великої кількості життєвих конфліктів, що сприймаються та переживаються достатньо драматично, полягає в природі особистості людей, що носять в собі конфлікт. Конфлікти з такими людьми досить складні і відрізняються своїми закономірностями від нормального конфлікту.

Конфліктогенна особистість, тобто особистість з високим ступенем виникнення конфліктів, яка характеризується моделлю поведінки, яка посилює конфлікт, а не зменшує чи розв'язує його. В той час, як конфлікти між людьми

зумовлені діяльнісним контекстом, полягають у боротьбі за відстоювання цінностей, високо конфліктні особистості або конфліктогенні особистості несуть конфлікт в своїй структурі особистості тож їхні конфлікти не можуть бути вичерпані логікою нормативних стратегій вирішення. Поведінка конфліктогенної особистості є парадоксальною. Від взаємодії з такими людьми світ стає хаотичним та непередбачуваним.

Здорові хороші стосунки людей навіть за умови виникнення конфлікту передбачувані, в них передбачено багато розмов, підтримка та турбота, прийняття, завжди є місце для спокою і радості після емоційних бурь. Конфлікти в контексті діяльності та здорових стосунків додають учасникам енергії, нового злету, а стосункам цікавої драматургії, цінності історії, глибокого розвитку. Спілкування та життєвий досвід спрямовують нас до пошуку гармонії, рівноваги та хороших стосунків, а не до пошуку конфліктів. Наші прагнення не завжди визначають повністю стосунки з людьми, однак більшість людей володіють собою, врівноважені, рефлексивні та логічні люди, що розвивають свої навички спілкування та готові визнавати свої помилки, брати на себе відповідальність

Конфліктогенні особистості конфліктують інакше. Конфліктні люди грають за своїми правилами, вони не вважають, що треба поводитися доброзичливо та порядно. Їхні конфлікти не знають розв'язки, вони лише припиняються, однак продовжують відроджуватися знову і діяти в нових умовах.

В психологічному портреті конфліктогенної особистості поєднуються змістовні особливості, визначальні для їх поведінки, які не так просто визначити і дослідити. Можна визначити окремі суттєві характеристики. Модель високо конфліктної особистості містить такі виміри: мислення за принципом «все або нічого», емоційність, схильність до екстремальних моделей поведінки та менталітет жертви. Конфліктогенні люди відзначаються рефлексивною нездатністю розрізняти обставини, стосунки, відсутністю навичок спілкування.

Конфліктогенна особистість здатна на такі форми взаємодії, які передбачають у вишукану форму психологічного насильства, яка полягає в тому, що така особистість спонукає змушувати іншу людину відчувати помилковим своє сприйняття світу, сумніватися в реальності. Конфліктогенна особистість поводить так, щоб знецінювати, залякувати, звинувачувати інших. Така взаємодія зумовлює хаос, біль, збентеження. Багато конфліктних особистостей знають, що щось не так у тому, як вони вирішують проблеми. Вони можуть переконувати, що це просто проблема гнівливості та емоційності партнерів або що суспільство їх постійно ображає. Люди, які є носіями конфліктогенної особистості, активно роблять все можливе, щоб залякувати, сваритися з іншими, часто тому, що це допомагає їм почуватися краще.

Конфліктні особистості прагнуть руйнувати світ інших, вони прагнуть бути в центрі уваги, в них завжди є критичні зауваження, однак вони не просто критикують, вони знецінюють інших, вони ніколи не намагаються вирішити конфлікт, не завершують конфлікти, ніколи не визнають себе винними.

Вони егоцентричні, мають таланти поставити інших в незручне становище, порушити рівновагу, змусити страждати. В них є талант завдання болю та талант перебудувати світ, щоб у ньому домінували лише їхні потреби та їхні

проблеми ставали проблемами всіх. У фіналі спілкування з такою людиною виникає почуття спустошеності, руйнування, пораненості, знесилення. Досвід спілкування з людьми дезорієнтуючий, болючий, спустошуючий. Конфліктогенній особистості властивий талант драматизації подій, джерелом якого є інфантильність, прагнення отримати своє. В них відсутня рефлексія свого досвіду та поведінки. Здорові люди теж мають недоліки і можуть поводитися деякою мірою ненормативно (виходити за межі), однак вони не проявляють такої наполегливості в своїй токсичності, драматичності та постійності. Зрілі особистості здатні любити нести відповідальність, вони передбачувані. Якщо стосунки з ними призводять до конфлікту, вони визнають свої помилки та прагнуть вирішити конфлікт. Конфліктогенні особи непередбачувані, вони поведуться так «творчо», оскільки для них не мають значення потреби інших людей.

В психологічному портреті конфліктної особистості непросто визначити механізми, які ставлять особу в ситуацію боротьби з іншими. Один із провідних визначальних механізмів— це **налаштованість на конфлікт через конкуренцію** з іншими людьми. Конфліктні люди принципово суперники всіх та всього. Вони не можуть визначити свою участь у власних проблемах, оскільки їхня свідомість повернута на протистояння та боротьбу. Високо конфліктні особи складні та непередбачувані у взаємодії, оскільки відзначаються здатністю енергетичного забезпечення обраної конфліктної лінії поведінки. Носіям конфліктної поведінки притаманна висока вітальність. Таким чином, **другий діючий механізм конфліктогенності енергетичний ресурс**. Високий рівень егоцентричного заглиблення в себе забезпечує вибудовування лінії поведінки, в якій власна оцінка основана на переконанні власної вищості, виключності. З цього виникає **третій психологічний механізм**: власне сприйняття стимулює до приниження інших та образ, що парадоксально поєднується з очікуванням виключного ставлення до себе з боку інших.

Варіації поведінки конфліктогенних особистостей не пов'язані з рівнем інтелекту. Такі особистості можуть бути високо інтелектуальними або середньо розумними (як більшість).

Конфліктогенні особистості зустрічаються у всіх професійних спільнотах, їх трохи більше в містах, в групах з нижчим доходом їх трохи більше, однак особи з високим доходом можуть привернути більше суспільної уваги.

Основне, що слід розуміти при взаємодії з конфліктогенною особистістю: вона добре психологічно і міцно збудована, володіє значним енергетичним потенціалом, вона навряд досягне розуміння власної поведінки, дуже малоймовірно, що зміниться. Це означає, що з нею слід поводитися обережно і вибирати абсолютно безпомилкові творчі стратегії, в першу чергу уникнення боротьби і конфлікту.

**McFee Erin**, Prof. Dr., William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies at the National Defense University (Chicago)

## **The Economic Recovery of Ukraine: Prioritizing Human Capital and Veteran Integration**

The recovery of Ukraine post-conflict is a primary focus for the Ministry of Economy, emphasizing the pivotal role of human capital in driving sustainable growth. According to a report by the World Bank (2023), investments in human capital are projected to yield a 30% increase in GDP over the next decade, highlighting the necessity of leveraging this asset for long-term development.

### **Veterans' Reintegration into Civilian Life**

As Ukraine moves forward, it is essential to ensure that veterans have access to comprehensive support systems that facilitate their transition into civilian life. Data from the Ukrainian Ministry of Defense (2023) indicates that approximately 300,000 servicemen and women will return to civilian life in the next five years. It is imperative that these individuals find meaningful employment opportunities, vocational retraining programs, and affordable housing options.

The Ministry is committed to creating a future where veterans can secure jobs or receive free vocational training, launch or expand their own businesses, and access affordable housing. Recent studies (Institute for Economic Research, 2023) have shown that veterans who receive targeted support are 40% more likely to find stable employment within six months of returning to civilian life.

### **Inclusion of Wounded and Disabled Veterans**

Moreover, it is crucial that veterans who have sustained injuries or disabilities during service reintegrate into an inclusive society. Research from the International Labor Organization (2023) suggests that inclusive employment practices can increase workforce participation rates of individuals with disabilities by up to 25%. Employers must be equipped to understand and address the unique needs of these individuals, fostering a supportive environment that acknowledges their contributions.

### **Government Support Programs**

The Ukrainian government has implemented various support programs aimed at ensuring veterans feel integrated into the economic fabric of the nation. These initiatives are designed to align veterans' invaluable contributions to national recovery with their desire to participate actively in the economy. From August to November 2023, a working group under the Ministry of Economy conducted over 30 meetings with leading employers, collecting data that will inform national policies for the economic reintegration of military personnel post-service.

### **Collaboration with Private Sector**

The Ministry acknowledges the importance of collaboration with private sector partners in this endeavor. A survey conducted by the Ukrainian Chamber of Commerce (2023) indicated that 70% of employers are willing to implement veteran-friendly hiring practices, underscoring a growing commitment to support this demographic.

### **Conclusion**

In conclusion, the economic recovery of Ukraine hinges on the effective integration of human capital, particularly our veterans. By fostering an environment that prioritizes their reintegration through targeted support and collaboration with the

private sector, Ukraine can enhance its economic resilience and ensure that those who have served the nation are valued contributors to its future. The Ministry of Economy expresses gratitude to its partners for their involvement and to our defenders, whose sacrifices have made this progress possible.

---

### References:

1. World Bank. (2023). *Economic Prospects in Post-Conflict Ukraine*.
2. Ukrainian Ministry of Defense. (2023). *Demographic Analysis of Returning Servicemen and Women*.
3. Institute for Economic Research. (2023). *Employment Outcomes for Veterans in Ukraine*.
4. International Labor Organization. (2023). *Promoting Inclusion of Disabled Veterans in the Workforce*.
5. Ukrainian Chamber of Commerce. (2023). *Employer Attitudes Toward Hiring Veterans: A Survey Report*.

**МЕЛЬНИК Д.В.**, аспірант кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м.Львів), **ГРАБОВСЬКА С. Л.**, кандидат філософських наук, професор, завідувач кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м. Львів), **ГРЕБІНЬ Н. В.**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології ЛНУ імені Івана Франка (м. Львів)

## ДІАГНОСТИКА СХИЛЬНОСТІ ДО ОБМАНУ КЛІЄНТІВ В КОНФЛІКТОЛОГІЧНІЙ ЕКСПЕРТИЗІ

Конфлікт як зіткнення інтересів, бажань, цінностей, потреб, настанов та інших сутнісно та сенсово важливих для людей речей часто призводить до виникнення ворожого ставлення учасників конфлікту до інших його суб'єктів. Непоодинокі випадки, коли навіть ті люди, котрі вважають чесність і правдивість чеснотою, а обман, введення в оману, брехню – засуджують в звиклих стосунках, обман ворога вважають правильною та корисною стратегією. Етичні норми в ставленні до ворога перестають діяти, вірніше, кардинально змінюються: обман, хитрощі, брехня, які в нормальних партнерських стосунках вважаються злом, в стосунках з ворогом приймаються мало не як звичаї і прийнятний спосіб дій для досягнення перемоги.

Фізіологічні та психологічні дослідження переконливо доводять, що люди обманюють свідомо, тоді як несвідоме цього робити не вміє. Обман як психологічний та етичний феномен має складну, суперечливу та заплутану природу і тісно пов'язаний з базовою потребою безпеки. З одного боку, бажання отримувати правдиву вичерпну інформацію дозволяє людині контролювати ситуацію, прогнозувати перебіг події та почуватися у безпеці. З іншого боку, найчастіше людина вдається до брехні, коли відчуває небезпеку і намагається її позбутися. Отже, як бажання володіти достовірною інформацією, так і бажання обманювати провокуються однією потужною базовою потребою

– потребою у безпеці, яка однозначно знаходиться під загрозою в ситуації конфлікту (особливо емоційно напруженого, деструктивного).

Тому в процесі конфліктологічної експертизи консультант-конфліктолог мусить володіти легкими у використанні та нескладними для виконання клієнтами засоби діагностики здатності клієнтів до брехні. Нагадаємо, що варто розрізняти обман (свідоме неправдиве повідомлення/замовчування), оману, за якої людина може вважати певні хибні речі істинними і бути переконаною у власній щирості.

Зазвичай обман визначають як навмисне, свідоме викривлення повідомлення, представлення партнеру (партнерам) неправдивих даних або умисне приховування відомої суб'єкту інформації. Отже, обманюють, брешуть навмисне: знаючи правду, за якихось мотивів або причин її замовчують або викривлюють.

Форм та засобів обманювати люди придумали (і активно продовжують вдосконалюватися в цій практиці) дуже багато: спотворення інформації, замовчування певних фактів, приховування, напівправа (трошки правди, щоб повірили подальшій брехні), викривлення даних, вигадкування неіснуючого, фантазування тощо. Обман можна класифікувати за різними основами: *за наслідками для об'єктів та суб'єктів*: деструктивний (що призводить до фізичних матеріальних, моральних, психологічних втрат, знищення здобутків, авторитету, доброго імені, стосунків тощо) та конструктивний (для розвитку, зменшення негативних емоцій, для допомоги комусь, збереження когось або чогось тощо); *за результатом*: прагматичний або інструментальний обман для отримання певного важливого для суб'єкта обману результату та емоційний, так би мовити «мистецтво заради мистецтва» – обман задля отримання емоційного задоволення; *за спрямованістю*: обман інших (з метою допомогти або зашкодити іншій людині або групі людей) та обман, скерований на самого себе (для задоволення власних потреб та інтересів); *за особливістю мотивів*: обман «від чогось» – втекти, заховатися врятуватися від чогось небезпечного, шкідливого, неприємного, draжливого, болючого тощо; обман «для користі» – отримати щось потрібне, бажане, цікаве, корисне, гарне, приємне тощо.

Обман часто застосовують і як копінг-стратегію, до якої люди вдаються, щоб розв'язати складну проблему, знизити рівень напруги, спричинену стресом або страхом. Адаптуючись до травматичної, складної, небезпечної ситуації, деякі люди вдаються до обману і самообману. А конфлікт сторони здебільшого переживають не лише як стресову ситуацію, а й впадають у фрустрацію, що посилює бажання вдатися до обману.

Оскільки обман є маніпулюванням інформацією, то схильність до обману або щирості можна розглядати як шкалу ставлення до інформації: якщо людина вважає інформацію об'єктивною (незалежною від її власної свідомості), вона не дозволяє собі нею маніпулювати і є щирою (чесною, правдивою). Якщо ж людина вважає інформацію суб'єктивною (залежною від себе, свого бачення, своїх потреб і мети тощо) вона буде нею маніпулювати на свій розсуд. Тому шкала «щирість – брехливість» має піддаватися нормальному розподілу: на кінцях цієї шкали мають знаходитися «абсолютні («патологічні») правдолюбці» та «абсолютні («патологічні») брехуни», котрі або говорять правду за будь-яких обставин або постійно хитрують і брешуть, а посередині – найбільш

адаптовані «нормальні» особи, які діють згідно обставин. Зрозуміло, що «нормальних» громадян переважна більшість. Оскільки оціночні настанови належать до сфери моральної самосвідомості і проходять «митний контроль», створюваний сенсовими категоріями добра і зла, люди поділяють інших на табори «МИ» і «ВОНИ», а в таборі «ВОНИ» виокремлюють «знайомих», «незнайомих» і «ворогів». І якщо до осіб з табору «МИ» мораль вимагає ставлення з позицій однозначного добра, «знайомі» і «незнайомі» знаходяться під захистом загальної моралі (залежно від переконань суб'єкта та ситуації), то до «ворогів» мораль тієї самісінької доброї до своїх людини повертається «злим профілем», бо найкраще з ворогом розмовляти через приціл зброї (і бажано потужної і смертельної) і найкращий стан ворога – коли він мертвий. З такою ерозією моральних принципів та цінностей стикаємося майже завжди за наявності між сторонами деструктивного конфлікту. Звичайно, це узагальнена картина, інколи зустрічаються особи з непорушними переконаннями, що брехати заборонено навіть ворогам (пригадаймо полюс «патологічних правдолюбів» на розглянутій вище шкалі. Але це радше винятки, а не правило. А правило примушує консультанта-примирювача очікувати від клієнтів, що вороже ставляться до інших сторін конфлікту, тієї чи іншої міри схильності до обману. При чому бажання прикрашати ситуацію, хитрувати, замовчувати і маніпулювати поширюється не лише на ворогів, але й на примирювача, і зростає пропорційно бажанню клієнта зробити консультанта власним союзником у боротьбі з «клятим ворогом».

В конфліктологічному консультуванні та експертизі діагностувати обман можна за допомогою традиційних методів: спостереження (найстаріший і найпоширеніший спосіб), тестів та, за наявності відповідних технічних можливостей, – перевіркою підозрюваного у брехні на поліграфі. Звичайно, перші два способи виявлення схильності клієнтів до обману більш поширені в силу своєї доступності.

Щоб визначити, що певна особа бреше, консультант зазвичай керується показниками, виявленими та описаними в психологічній літературі: особливості міміки, рухів, мовлення, інтонацій, фізіологічних реакцій, що можна спостерігати без апаратного вимірювання (ритм дихання, пітніння, почервоніння/збліднення шкіри, спрямованість погляду, рухи рук і ніг, тремор тощо). Сюди слід додати і критерії, за якими можна встановити вороже ставлення особи до інших сторін конфлікту, що містяться в її описі ситуації та осіб, в ній задіяних: людина схильна давати негативну оцінку особистісних рис ворога, застосовує негативні оціночні означення («скупий» замість «ощадливий») та дієслова (не «зайшов», а «вдерся»), принижуючі призвиська замість імен («воно», «негідник», «цей нахаба»), вдається до непродуктивних узагальнень («завжди...», «ніколи не...»). Попри те, що спостереження найчастіше застосовують консультанти та експерти, варто зазначити, що отримані в його результаті оцінки щирості клієнтів м'яко кажучи, не дуже точні. Експериментальні дані свідчать, що точність розпізнавання неправдивих повідомлень виявляється на рівні випадкового вгадування (у межах 50 %) [2, С. 50].

За допомогою тестів для визначення щирості/брехливості особи можна радше визначити схильність, а не актуальну неправдивість клієнта. А власне

останнє зазвичай і цікавить консультанта в процесі проведення конкретної експертизи чи процедури примирення.

Звичайно, для визначення щирості клієнтів, можна запропонувати їм пройти процедуру перевірки на поліграфі, але ця процедура трудомістка, коштовна і часто клієнти її лякаються або мають упередження. Тому, попри те, що поліграфологи стверджують, що результативність визначення обману на поліграфі знаходиться у діапазоні у 85-97% випадків [1], зрозуміло, що про жодну спонтанність та ситуативність тут уже йтися не може.

Отже, таке побіжне порівняння засобів детекції обману в конфліктологічній експертизі та консультуванні міжособових конфліктів, свідчить, що це проблема, остаточно розв'язання якої потребує удосконалення усіх названих стратегій та засобів, бо усі вони мають як певні переваги, так і обмеження. Варто проводити емпіричне виявлення науково обґрунтованих критеріїв, за якими можна фіксувати обман у спостереженні, розробляти валідні якісні тести і вдосконалювати процедуру перевірки на поліграфі (як і саму апаратуру також).

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Морозова Т.Р. Поліграфологія : Підручник / за ред. О.М.Морозова. Харків: «Естет Принт».2019. 476 с.
2. Новицька І.В. Зв'язок ставлення до лжі правоохоронців і цивільних осіб з успішністю її розпізнавання // Вісник Харківського університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія». Вип 68. 2020, С. 43-51.

**ОКУНЄВ І. С.**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Університету економіки та права «КРОК»

**БЕВЗА В. І.**, магістр права, магістрант програми «Медіація та вирішення конфліктів» Університету економіки та права «КРОК» (м. Київ)

#### **ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Податкові спори для бізнесу в Україні стали вимушеною буденністю у захисті майнових прав та інтересів та загалом економічної свободи, у зв'язку з чим, наразі судова система зазнає значного навантаження, що також позначається на якості правосуддя та несе значне фінансове навантаження на Державний бюджет України.

Особливу актуальність вирішення податкових спорів набуло в умовах колоніальної агресивної війни Російської Федерації проти України, з початком якої у лютому 2014 року найбільш індустріально-розвинені частини територій України опинились в окупації, або зруйновані внаслідок бойових дій, або суттєво зменшили свою ділову активність чи зупинили господарську діяльність, що позначилось на зменшенні розміру економіки і фіскальної достатності держави. Події останніх років також призвели до занепаду малого та середнього бізнесу.

Велика кількість податкових спорів, яка приносить бюджету близько 1% (5, с. 14) надходжень не є ефективною, враховуючи, яку частину органів державної влади доводиться залучати до процесу оскарження податкових

нарахувань: працівників податкових органів, судді адміністративних судів, адвокати, податкові радники платників податків, а також стягнення із Державного бюджету України витрат та шкоди понесених платниками податків за час оскарження податкових рішень.

Відповідно до даних статистики Верховного Суду, за період із 2018 року по I півріччя 2024 року розглянуто 129 156 касаційних скарг у податкових справах (1).

За змістом офіційної статистичної інформації за 2023 рік, розміщеної на веб-сайті Державної податкової служби України, протягом 12 місяців 2023 року на розгляді у судах різних інстанцій перебувало 49,6 тис справ за позовами до органів ДПС на суму 266,6 млрд грн Розглянуто 10,8 тис справ на суму 59,7 млрд грн, з них: на користь органів ДПС – 3,7 тис справ (у т.ч. немайнові спори) на суму майже 33 млрд грн, та на користь платників податків – 7 тис справ на 26,7 млрд гривень.» , - у змісті інформації не зазначені критерії варіації та про виконання рішення у спорі (14).

У будь-якому разі, сума податкових нарахувань, яка перебуває на оскарженні в судах - 266,6 млрд. грн., на користь податкової служби - 33 млрд грн., а до зведеного бюджету надійшло 1 213,6 млрд грн. (4): якщо допустити, що виграні податковою службою 33 млрд грн. у судах сплачені платниками податків до бюджету, то ефективність може скласти 2,7%.

Відповідно до статистичної інформації Державної податкової служби України, кількість скарг платників податків є суттєвою: 2019 рік - 24 679 скарг, 2020 - 16 774 скарги, 2021 - 10 925 скарг, 2022 - 5 184 скарги, 2023 - 98 246 – скарг, п'ять місяців 2024 - 36 999 скарг. Варіативне відхилення у кількості скарг та спорів у проміжку 2020-2022 року пояснюється пандемією, війною та законодавчим мораторієм на проведення перевірок, у зв'язку із даними подіями (2).

За статистику, кількість податкових спорів, які розглядають суди та Державна податкова служба України, має тенденцію до збільшення.

Звісно, вирішення податкових спорів може бути забезпечено не лише через судову систему, але іншими способами, зокрема, шляхом застосування процедури адміністративного (досудового) оскарження.

Досудовий порядок (процедура адміністративного оскарження) розгляду податкових спорів врегульований двома нормативними актами: Податковим кодексом України (7), Порядком оформлення і подання скарг платниками податків та їх розгляду контролюючими органами, затвердженим наказом Міністерства фінансів України 21.10.2015 р. № 916 (далі – Порядок №916) (9).

Відповідно до п. 2 розділу I Порядку №916, процедура адміністративного оскарження вважається досудовим порядком вирішення спору і визначає процедуру оскарження платниками податків податкових повідомлень-рішень або інших рішень контролюючих органів (прим. авторів - контролюючі органи – органи податкової та митної служб) (9).

Проте, процедура адміністративного (досудового) оскарження в Державній податковій службі України не користується довірою серед платників податків, і така процедура найчастіше використовується з метою відтермінування сплати податкових нарахувань чи підготовки для подальшого судового оскарження податкових рішень.

Із грудня 2014 року в Україні діє Рада Бізнес-омбудсмена в Україні (12, 2014), яка є постійно діючим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, і за майже десять років своєї діяльності стала квазі-посередницьким органом, який дозволяє представникам бізнесу отримати певні гарантії об'єктивності розгляду його скарги ДПС України. В цьому аспекті доречно зазначити, що у вересні 2016 року до Порядку оформлення і подання скарг платниками податків та їх розгляду контролюючими органами №916 (далі – Порядок №916) (9), внесені зміни (8), якими визначена можлива процедура публічності та залучення представників Ради Бізнес-омбудсмена та медіа.

Як наслідок, рівень довіри до органів податкової служби є вкрай низьким. Згідно з дослідженнями Ради Бізнес-омбудсмена в Україні, рівень довіри до центрального апарату ДПС складає 19%, тоді як до регіональних податкових органів – 13%. (3).

Серед альтернативних способів особливе місце посідає медіація, яка покликана вирішувати спір як на досудовому етапі, так і під час розгляду справи в суді. В цьому аспекті слід зазначити, що згідно із опублікованим звітом Ради Бізнес-омбудсмена в Україні за II квартал 2024 року Рада з'ясувала (висновки власного розслідування), що 99+% податкових надходжень бюджету забезпечуються саме за рахунок добровільної сплати податків, частка ж надходжень від донарахувань, визначених в результаті перевірок, за останні 7 років не досягала і 1% (5, с. 14).

Медіація у податкових спорах – є одним із методів ADR (ADR – англ. alternative dispute resolution, альтернативне вирішення спорів – визначення щодо методів врегулювання конфліктів у досудовій процедурі).

Досвід інших країн демонструє, що податкова медіація може ефективно вирішувати спори. Наприклад, у Європейському Співтоваристві, США, Австралії, Великій Британії. Тобто, у світі превалює ідея щодо необхідності вирішення податкових спорів внаслідок примирних позасудових процедур між державою та платниками податків.

Медіація в податковій сфері застосовується в таких країнах, як Австралія, Бельгія, Велика Британія, Ізраїль, Іспанія, Нідерланди, Німеччина та США. Обов'язковий порядок досудового врегулювання податкових спорів запроваджено в Австралії, Великій Британії, Нідерландах і Німеччині, завдяки чому в судовому порядку розглядається близько 10% спорів у сфері оподаткування. У США за допомогою податкової медіації вирішується більше 85% податкових спорів, а у судовому порядку розглядається лише 7% (15, Шушакова, Грабова, Дем'янова, 2021, с. 322). Згідно з опитуванням, проведеним в 2020-2021 рр. у Бельгії, Італії та Франції, 75-85% справ, у ході яких застосовувалася процедура медіації, завершилися успіхом (13, с. 9).

Отже, як вбачається із наведеної вище інформації, медіація в податкових спорах активно використовується розвиненими економіками світу, як ефективний швидкий досудовий інструмент розв'язання конфлікту.

За таких обставин, одним із шляхів вирішення вказаних вище проблем може стати впровадження податкової медіації, застосування якої концептуально дозволено Законом України «Про медіацію» (10) та Кодексом адміністративного судочинства України (6).

Можливість податкових органів та бізнесу вирішувати спори за участю медіатора є позитивним кроком, оскільки дозволяє сторонам знаходити компроміс та швидше врегулювати конфлікти.

Застосування медіації у податкових правовідносинах демонструє її позитивний вплив на ці відносини та підкреслює необхідність поширення такого підходу в Україні.

Взаємовідносини між податковими органами і платниками податків є нерівноправними, адже одна зі сторін наділена владними повноваженнями. Однак медіація дозволяє вирішувати конфлікти між ними на основі діалогу, роблячи процедуру більш доступною та простою.

Серед головних переваг податкової медіації — скорочення часових та фінансових витрат, а також врахування інтересів обох сторін. Медіатор сприяє створенню атмосфери довіри, допомагає кожній зі сторін почути одна одну і обговорити можливі ризики. Укладання угоди дозволяє досягти взаємовигідного компромісу, до якого сторони приходять шляхом поступок.

Якісними відмінностями податкової медіації у порівнянні із законодавчою процедурою адміністративного оскарження податкових рішень є:

<b>Податкова медіація</b>	<b>Адміністративне оскарження</b>
Сторони: платник податку, податковий орган, інші учасники, медіатор (незалежний учасник)	Сторони: платник податку, податковий орган, інші учасники
Процедура є добровільною для сторін	Диспозитивне право скаржника
Висока довіра, спрямованість на швидке досудове вирішення спору	Низька довіра, високий показник звернення до суду
Дозволена варіація рішень	Обмежені варіанти рішень
Відсутні додаткові втрати бюджету, зменшується навантаження на суд, зменшується витратна частина	Витрати понесені за час оскарження можуть бути компенсовані платнику податків (школа, правничі витрати)
Результат є прийнятним для обох сторін, конфлікт може бути вичерпаним	Результат є прийнятним тільки для однієї сторони, конфлікт може продовжитись у майбутньому
Процедура є конфіденційною для сторін а також у середині податкової служби та для медіатора	Процедура є обмежено конфіденційною, може поширюватись у податковій службі
Інформація не може бути розкрита в кримінальному провадженні (за певних законодавчих обмежень)	Матеріали адміністративного оскарження можуть бути доказами кримінального провадження
Підвищення авторитету до апарату держави, зниження рівня сприйняття корупції, покращення інвестиційного клімату	Збільшення соціальної напруги, негативне відношення до апарату держави, погіршення умов ведення бізнесу

Термін «податкова медіація» в контексті норм чинного законодавства України, на думку авторів, можна визначити як позасудову добровільну, конфіденційну, структуровану процедуру, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати

спір про оскарження платниками податків податкових повідомлень-рішень або інших рішень контролюючих органів шляхом переговорів.

Впровадження податкової медіації в Україні стикається з низкою проблем, які обумовлюють складнощі її поширення та ефективного застосування.

Насамперед, податкова медіація вимагає належного нормативно-правового регулювання в чинному законодавстві України.

Незважаючи на існування Закону України «Про медіацію», податкове законодавство поки що не передбачає чітких норм, які б регламентували можливості, межі, та порядок застосування медіації у податкових правовідносинах. Податковий кодекс України та Порядок №916, в свою чергу не передбачають процедур примирення за допомогою медіації.

Станом на завершення 2024 року, відсутнє спеціалізоване законодавче регулювання процедури медіації у податкових спорах, не дивлячись на те, що Стратегією розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки встановлений розвиток альтернативного (позасудового) та досудового врегулювання спорів, одним із напрямків якої є запровадження у справах адміністративного судочинства досудових (позасудових) процедур оскарження для врегулювання спорів (11).

Недостатність чітких юридичних конструкцій ускладнює впровадження податкової медіації на практиці.

Для повноцінного впровадження медіації у податкову сферу в Податковому кодексі України необхідно передбачити можливість застосування положень Закону України «Про медіацію», та чітко регламентувати процес податкової медіації. Зокрема, пропонується закріпити наступні аспекти в законодавстві: (1) правовий статус податкового медіатора; (2) коло питань для податкової медіації; (3) порядок оплати послуг медіатора та їх розподіл між сторонами; (4) структуру та зміст медіативної угоди у податковому спорі; (5) порядок проведення процедури податкової медіації.

З огляду на те, що медіація активно застосовується в різних правовідносинах, логічним кроком стане створення спеціалізацій для медіаторів і створення Кодексу етики податкових медіаторів, у якому буде закріплено: моральні та етичні принципи, якими має керуватися податковий медіатор; регламентація взаємодії медіаторів один з одним та з клієнтами, включаючи клієнтів, які мають владні повноваження.

Оскільки медіація передбачає діалог рівноправних сторін, законодавство має забезпечити рівноправність учасників, особливо захищаючи права суб'єкта, який не наділений владними повноваженнями, з метою дотримання балансу публічних та приватних інтересів. Також необхідно встановити відповідальність за корупційні правопорушення з боку посадових осіб податкових органів під час медіації, щоб кожна поступка була законною та економічно обґрунтованою.

Підсумовуючи викладене, можна дійти до висновків, що в Україні створені передумови до впровадження податкової медіації, але законодавство потребує внесення додаткових змін. Податкова медіація має значний потенціал для вдосконалення податкових правовідносин в Україні. Її впровадження сприятиме зменшенню навантаження на судову систему, зниженню витрат для

платників податків та держави і створенню більш конструктивного діалогу між податковими органами та бізнесом, стійкому розвитку бізнесу та економіки України.

## Література

1. Відповідь на запит від 06.07.2024 (вхідний № 33/0/68-24 08.07.2024) : Лист Верховний Суд від 12.07.2024 № 33/0/69-24.
2. Відповідь на запит від 06.07.2024: Лист Державна податкова служба України №1557/ЗП/99-00-06-02-02-10 від 12.07.2024.
3. Від «презумпції злої волі» до «податкової» довіри : Інформаційне повідомлення Ради Бізнес-омбудсмена в Україні від 17.04.2024. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://boi.org.ua/news-post/vid-prezumpcziyi-zloyi-voli-do-podatkovoyi-doviry/> .
4. ДПС: У 2023 році до зведеного бюджету надійшло 1 213,6 млрд гривень : Інформаційне повідомлення Урядового порталу від 01.01.2024. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/dps-u-2023-rotsi-do-zvedenoho-biudzhetu-nadiishlo-1-2136-mlrd-hryven> .
5. Квартальний звіт II квартал 2024 року 1 квітня – 30 червня 2024 року : Рада Бізнес-омбудсмена в Україні. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/2q-2024-ua-1.pdf> .
6. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України Верховної Ради України від 06.07.2005 № 2747-IV. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> .
7. Податковий кодекс України : Кодекс України Верховної Ради України від 02.12.2010 № 2755-VI. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> .
8. Про затвердження Змін до Порядку оформлення і подання скарг платниками податків та їх розгляду контролюючими органами : Наказ Міністерства фінансів України від 28.09.2016 № 849. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1405-16#n2> .
9. Про затвердження Порядку оформлення і подання скарг платниками податків та іншими особами та їх розгляду контролюючими органами : Наказ Міністерства фінансів України від 21.10.2015 № 916. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1617-15#Text> .
10. Про медіацію : Закон України Верховної Ради України від 16.11.2022 № 1875-IX. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> .
11. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки : Указ Президента України від 11.06.2021 № 231/2021. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text> .
12. Про утворення Ради бізнес-омбудсмена : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 №691. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2014-%D0%BF#Text> .
13. Синельников Є. ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДЕЯКІ АСПЕКТИ МЕДІАЦІЇ [Електронний ресурс] / Синельников Є. // суддя Верховного Суду Касаційний

цивільний суд – 2023 - Режим доступу до ресурсу: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2023\\_prezent/Prezent\\_aspekti\\_mediacji.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_aspekti_mediacji.pdf) .

14. Стан розгляду судових справ (станом на 01.01.2024) : Інформаційне повідомлення Державної податкової служби України від 03.01.2024. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://tax.gov.ua/diyalnist-rezalt/743302.html> .

15. Шушакова І., Грабова І., Дем'янова І. ПОДАТКОВА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ПОДАТКОВИХ СПОРІВ [Електронний ресурс] / Шушакова І. К., Грабова І. Д., Дем'янова І. В. // Економіка Фінанси, грошовий обіг і кредит. Бізнесінформ № 10 – 2021 - Режим доступу до ресурсу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-10\\_0-pages-318\\_325.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-10_0-pages-318_325.pdf)

**ОСТРОВСЬКА Б. В.**, доктор юридичних наук, старший дослідник, експерт кафедри ЮНЕСКО «Права людини, мир, демократія, толерантність і взаєморозуміння між народами» в Національному університеті «Києво-Могилянська Академія», зовнішній науковий співробітник Фрібурзького університету (Швейцарія)  
orcid.org/0000-0002-1791-7400

## **ДОПОМІЖНІ РЕПРОДУКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НА СЛУЖБІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ГЕНОФОНДУ НАЦІЇ: КОНФЛІКТНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Демографічна криза, спричинена війною, актуалізує проблему збереження генофонду нації. З 2014 року, особливо в умовах повномасштабного російського вторгнення після 24 лютого 2022 року, Україна зазнала і зазнає значних втрат серед чоловічого населення репродуктивного віку. Це має катастрофічний вплив не лише на нинішні національні спроможності України, а й на її відбудову та майбутній людський капітал. Крім того, падіння народжуваності в Україні доповнює стрімкі темпи скорочення населення. Наявні низькі показники народжуваності є очевидно недостатніми для відродження нації.

За даними Світового банку на основі проведеного ним комплексного дослідження людського капіталу станом на 2022 рік (до повномасштабного російського вторгнення) загальна кількість населення України була в межах 38 млн. при від'ємному приросту населення – 14.3, середній тривалості життя – 70 років та міграції – 6.763.580 (The World Bank, 2022). Наразі ці показники критично змінилися. Вже станом на 2021 рік народжуваність в Україні була дуже низькою – 1.2 народження на жінку, що було найменшим оціночним числом для країн Європи. Після здобуття Україною незалежності 1991 року рівень народжуваності різко впав нижче кількості 1.1 пологів на кожну жінку. Тобто, якби показник народжуваності коливався на рівні двох народжень на одну жінку (середня кількість дітей на одну жінку), це б допомогло утримувати

розмір популяції. Проте лише в разі, коли кожна українська родина матиме принаймні трьох дітей (в контексті об'єктивно необхідної кількості народжень, що припадають на одну жінку), це змогло б подарувати нації шанс на приріст. Головним чинником тут має бути політика держави у сфері батьківства, материнства та дитинства. За таких умов права людини, які регулюють сферу її репродуктивного здоров'я (репродуктивні права), насамперед право на продовження роду, набувають особливої значущості.

Наразі громадяни України, а також іноземці, які перебувають в Україні на законних підставах, навіть під час війни мають можливість скористатися послугами з допоміжних репродуктивних технологій (далі – ДРТ) та зокрема зберегти свої репродуктивні клітини у кріобанках (державних чи приватних). Це питання є особливо актуальним для військових – чоловіків і жінок, адже в них ризики для здоров'я безпосередньо пов'язані з репродуктивною сферою: через фізичні та психічні навантаження і травми, а також різноманітні хвороби може мати місце безпліддя або складнощі в зачатті дитини.

Саме тому принципово важливим є запровадження спеціальних програм щодо створення державних кріобанків для зберігання репродуктивних клітин (Островська, 2022а, с. 69). Державне забезпечення таких програм (проектів) сприятиме зокрема і реалізації прав осіб, які віддали своє життя за захист України, на біологічне батьківство (материнство). Це актуалізує питання посмертної репродукції. Тож після їх смерті держава має нести моральний обов'язок забезпечення можливості (закріпленої як право) бути народженими (ба більше – зачатими) їх нащадкам, що є по суті їх правом на продовження роду (Островська, 2024, с. 109).

Відтак, розробка законодавчого регулювання сфери застосування ДРТ стає пріоритетним напрямком внутрішньої політики держави. Так, підпунктом 3 пункту 2 розділу II Прикінцевих положень Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права військовослужбовців та інших осіб на біологічне батьківство (материнство)» передбачається забезпечення державними послугами у сфері допоміжних репродуктивних технологій українських громадян (військовослужбовців та поліцейських), які стоять на захисті держави у період воєнного стану, а саме право на «здійснення забору, кріоконсервації та зберігання їхніх репродуктивних клітин на випадок втрати репродуктивної функції при виконанні обов'язків із оборони держави, захисту Вітчизни та інших покладених на них обов'язків відповідно до законодавства» (ст. 11 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» та ст. 95 Закону України «Про Національну поліцію»), а також «у разі смерті або оголошення судом померлою особи, репродуктивні клітини якої зберігаються відповідно до законодавства, їх безоплатне зберігання відповідно до цього Закону здійснюється протягом трьох років з моменту смерті такої особи або оголошення судом її померлою. Після закінчення цього строку подальше зберігання таких клітин може бути продовжене за рахунок іншої особи, визначеної у заповіті особи щодо власних репродуктивних клітин, які зберігаються відповідно до законодавства, на випадок її смерті або оголошення судом її померлою» (Закон України, 2023).

Зауважмо, що законодавчі новели стосуються питань забору, збереження і використання репродуктивних клітин військовослужбовців та осіб, робота

яких пов'язана із підвищеним ризиком для їх життя та здоров'я, у результаті втрати репродуктивної функції при виконанні ними обов'язків із оборони держави з метою реалізації їх права на біологічне батьківство і материнство. Зокрема, ця можливість залишається завдяки посмертній репродукції у випадку їх смерті. Насамперед йдеться про запліднення *in vitro* та *in utero* статевими клітинами чоловіка/партнера, який помер, або шляхом трансферу ембріонів, зачатих *in vitro*, після смерті особи за допомогою її статевих клітин.

Ця проблема також торкається питання рівності права на медичну допомогу в сфері репродуктивного здоров'я громадян України та іноземців в умовах війни, оскільки українські репродуктивні клініки продовжують надавати свої послуги іноземним громадянам, залишаючись при цьому непідзвітними державі. Надання послуг з ДРТ було і донині більшою мірою залишається нішею приватного бізнесу, який не підконтрольний державі (Островська, 2022b, с. 73-79). З огляду на це при розробці національного законодавства у цій сфері варто усвідомлювати наслідки для української держави у зв'язку з наданням таких послуг для іноземців, насамперед послуг сурогатного материнства.

Тому з метою збереження генофонду нації в умовах війни нагальним є внесення ряду змін у чинне законодавство України, яке регулює питання застосування ДРТ, включно із сурогатним материнством, посмертною репродукцією тощо, а також прийняття нових нормативно-правових актів у цій сфері (Островська, 2023, с. 42-44). Так, питання посмертного розпорядження жіночими гаметами у випадку загибелі жінки-військовослужбовиці можливе лише із застосуванням методу сурогатного материнства. При цьому чинне законодавство України регулює це питання виключно для тих подружніх пар, де дружина має медичні протипоказання до вагітності.

Водночас потребує перегляду низка норм цивільного права щодо спадкування. Зокрема, це стосується можливості внесення дітей, зачатих не за життя спадкодавця, як це визначається у чинному законодавстві (ст. 1222 Цивільного кодексу України), а після його смерті чи оголошення його померлим, і народжених живими після відкриття спадщини, до кола спадкоємців (за законом та за заповітом) (Цивільний кодекс, 2003). Тобто це питання має відношення до спадкових прав вже не насцитурусів (від лат. *nasciturus*) – зачатих, але ще не народжених дітей на момент смерті батька, але навіть ще не зачатих. Крім того, постає питання реєстрації народження дитини, у випадку, коли її батьки не перебували в зареєстрованому шлюбі.

Слід наголосити, що за дітьми загиблих військовослужбовців потрібно також закріпити відповідний статус, що впливатиме на їх право на соціальні пільги, передбачені як членам родини.

У кріоконсервованому вигляді строк зберігання репродуктивних клітин та ембріонів людини є надзвичайно довгим. У медичній практиці існують випадки успішної вагітності та народження здорових дітей з репродуктивного матеріалу, який зберігався понад десятиліття. Тому питання збереження їх бюджетним коштом, а також передача прав на їх використання після сплину певного строку унеможлиблює їх неконтрольовану утилізацію.

Наразі питання утилізації репродуктивних клітин людини, особливо ембріонів, стоїть гостро як ніколи, оскільки застосування ДРТ передбачає

створення їх резерву на випадок невдалого запліднення чи трансферу/імплантації ембріонів. Також актуалізується питання попередньо обумовленої згоди на їх використання у випадку розлучення чи смерті одного із подружжя (Ostrovska, 2020, p. 64-71)

Так, у випадку смерті особи чи обох осіб, репродуктивні клітини якої/яких були передані на зберігання у кріобанк, подальше їх використання слід врегулювати шляхом попереднього отримання відповідного розпорядження на випадок смерті від кожної такої особи, в якій би визначався порядок дій закладу охорони здоров'я (репродуктивної клініки) та визначеного кола довірених осіб, чи то членів родини, чи осіб, які проживали з нею однією сім'єю, у випадку смерті особи чи визнання її померлою. При цьому усі суперечності між подружжям/парою слід узгодити до моменту підписання відповідного розпорядження, що унеможливить виникнення подальших колізій при відсутності згоди одного з подружжя. Такий порядок також має бути прописаний у законодавстві.

Отже, враховуючи багаторічну практику вітчизняних репродуктивних клінік у застосуванні досягнень науково-технічного прогресу у біомедицині, а також іноземний досвід, насамперед країн, які вже розробили аналогічне правове забезпечення в цій сфері в період воєнних конфліктів (наприклад, Ізраїлю та США), потрібно забезпечити, щоб доступ до послуг у сфері репродукції людини в умовах війни був чітко врегульований законами. Станом на зараз залишається надзвичайно актуальним підготовка відповідного законопроекту про застосування ДРТ відповідно згідно з вимогами воєнного часу з метою збереження генофонду нації для подальшої повоєнної відбудови української держави.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права військовослужбовців та інших осіб на біологічне батьківство (материнство)» від 22.11.2023 р. № 3496-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3496-IX#Text>.
2. Островська Б. В. Діти in vitro: українські реалії приватноправового регулювання. *Нове українське право*. 2022а. – С. 69. URL: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.1.9>.
3. Островська Б. В. Діти війни: проблеми сурогатного материнства під час військової агресії Російської федерації проти України. *Нове українське право*. 2022б. – С. 73-79. URL: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.2.10>.
4. Островська Б. В. Діти на замовлення: конфліктні точки сурогатного материнства в Україні і шляхи їх вирішення. Матеріали доповіді учасника XX Міжнародної науково-практичної конференції «Конфліктологічна експертиза: теорія та методика». Київ, 16 листопада 2023 р. С. 42-44.
5. Островська Б. В. Збереження генофонду України: національна стратегія захисту. *Правова парадигма відновлення України: проблеми та перспективи*. [Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Національний авіаційний університет, 23 лютого 2024 р.]. – Тернопіль : Вектор, 2024. С. 109.

6. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, №№ 40-44, ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
7. Ostrovska B. V. Outside of the right to life: bioethical problem of embryos destruction in the assisted reproductive technologies application. *European Political and Law Discourse*. 2020. Vol. 7. Iss. 5. P. 64–71. URL: DOI:10.46340/eppd.2020.7.5.9.
8. The World Bank. Data. Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart>.

**ПЕТРОВСЬКИЙ П. М.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ**

Повномасштабна і тотальна війна рф проти України спрямованою на знищення всього українського. Під прикриттям денационалізації та демілітаризації здійснюється геноцид української нації, реальними проявами якого є вбивства, катування, гвалтування, мародерство та інші воєнні злочини проти людяності. Сучасна тотальна війна у своїх гібридних проявах має реальну і віртуальну площину, тобто паралельно із реальним фронтом йде боротьба на смисловому фронті [1]. Сміслова війна – це складова частина імперської війни, що спрямована на зміну мислення та поведінки супротивника за допомогою нав'язування йому вигідних агресору значень, смислів, цінностей. Вона спрямована на психологічний стан особи з метою позбавити її здатності притомно мислити, посіяти сумнів, зневіру і страх. Вона використовує технології пост-правди, коли справжній стан речей підмінюється його хибною інтерпретацією, яка мультиплікується в низці наративів. Тоді реальні події позбавляються своєї достовірності, більше того, вони підмінюються фейками. За цих умов особа втрачає здатність розрізняти істинні й хибні твердження та «впадає» в когнітивний дисонанс.

Сміслова війна змінює розуміння – переконання й самоідентифікацію особи. Відповідно формуються вигідні агресору соціальні цінності, політичні орієнтири, принципи й критерії ідентифікації та спрямування особи й суспільства [2].

Війну як екзистенціальний конфлікт варто визначати із урахуванням основних ідей філософії екзистенціалізму щодо особливостей екзистенції людини [3]. У цьому контексті екзистенція – це життя і діяльність людської особистості в повноті її проявів, у вимірах інтроспекції (багатство намірів, мотивів, прагнень) та ідентичності з оточенням (усвідомлена спорідненість з сім'єю, родиною, громадою, нацією та людством). Сутнісною ознакою людської екзистенції є свобода (думки і дії), здатність самостійно вибирати свій життєвий шлях і стверджувати власний причинний ряд (І. Кант). Українці проявили повноту своєї екзистенції в трьох останніх революціях, свобода і прагнення суверенності є невід'ємною рисою їхнього життя. Власне це

становить сутність боротьби українства проти навали рашизму, є комплексним соціально-психологічним детермінантом військового героїзму.

Отже, екзистенціальний конфлікт – це конфлікт, що реалізує не стихійні чи випадкові ставлення сторін, а є свідомо обґрунтованим. Так, з боку рф, здійснюється імперська загарбницька політика, що має декілька взаємозумовлених напрямів формування, а саме:

- історичний, як імперська політика московії впродовж декількох століть [4];
- доктринальний – політично визначений як офіційна імперська стратегія;
- законодавчий, затверджений низкою нормативно-правових документів;
- соціологічний, як загально-соціальне схвалення (легітимізація) війни і загарбницької політики уряду;
- соціально-психологічний – сукупність домінуючих в суспільстві настроїв, емоцій тощо;
- особистісний – виправдання зла зовнішніми чинниками, переведення відповідальності на політиків тощо.

Сформовані пропагандистською машиною кремля домінуючий соціально-психологічний стан суспільства можна класифікувати низкою характеристик, зокрема:

- на рівні світоглядних установок – конформізм, патерналізм і макіавелізм і антигуманізм;
- з боку домінуючих емоційних установок – правовий нігілізм, ресентимент і делінквентність;
- на особистому рівні – відмова від раціональних критеріїв оцінки подій, бездумно-емоційне сприйняття реальності та підпорядкування домінуючим установкам. Доречно послатися на Д. Кулебу, який стверджує, що «...емоція – королева агресивних і спокусливих комунікацій» [5, с.181].

Концентрованим проявом соціально-психологічного стану рашистів є делінквентність, яка визначається як схильність особи до порушення правових і моральних норм суспільства. За звичних умов делінквентність проявляється як несвідомо-емоційні реакції особи на надзвичайні обставини. Проте в системі координат загарбницької війни рф, вона набуває особливого значення, стає загальною установкою на здійснення злочинів. Фактично це санкціонована політичним керівництвом (законодавчо підтверджена і легітимізована суспільством) агресивна лінія поведінки російських військовослужбовців, що має наступні ознаки:

- порушення норм законів, конвенцій і правил ведення війни;
- схильність до вчинення важких кримінальних злочинів;
- демонстративність вчинення злочинів;
- некерованість, агресивність і жорстокість.

Необхідно констатувати, що масова делінквентність війська рф зумовлена свідомою політикою держави, яка культивує ненависть, нетерпимість і ворожість до інших народів і соціальних груп. Подібно вирішується питання

співвідношення принципів «сила права» і «право сили». На відміну від демократичного принципу «сили права», що означає правомірне насильство щодо злочинців, «право сили» орієнтує на свавільне використання сили і служить своєрідним виправданням проявів делінквентності. Тим самим російське суспільство формує запит на протиправну поведінку, на внутрішню готовність членів соціуму до порушення не тільки правових, але й моральних норм людського існування.

Конфліктологічний контекст аналізу війни з необхідністю зумовлює висновки що на сьогодні відбувається подальша ескалація війни як екзистенціального конфлікту, оскільки дві його сторони мають абсолютно протилежні соціально-психологічні установки. Суспільстві рф налаштоване на тотальне знищення української сторони. І навіть збільшення матеріальних втрат і людських жертв не веде до критичного осмислення причин війни та визнання її повної абсурдності. Більше того, відбувається посилення її ціннісного значення (вальвація війни) та підтримка злочинної політики кремля. Російсько-українська війна має екзистенціальну природу і для повної перемоги України над ворогом, помимо військової перемоги на полі бою, потрібна концептуальна зброя та політична й соціально-психологічна єдність української нації.

### **Література**

1. Почепцов, Георгій Смишли і війни: Україна і Росія в інформаційній і смисловій війнах. – Вид дім «Києво-Могилянська академія», 2016. – 316 с.
2. Петровський П.М. Теоретико-методологічні основи перемоги України в сучасній смисловій війні \ Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН В. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019 - Вип.58 – С. 13-25.
3. Іван Патриляк. Війна Росії проти України є екзистенційною, буттєвою. <https://armyinform.com.ua/2022/04/29/vijna-rosiyi-proty-ukrayiny-ye-ekzystenczijnoyu-buttyevoyu-ivan-patrylyak/>
4. Шевельов Ю. Москва, Маросейка.\ З історії незакінченої війни \ Упоряд. Оксана Забужко, Лариса Масенко. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянської академії», 2009, - 471 с.
5. Кулеба, Дмитро. Війна за реальність: як перемагати у світі фейків, правд і спільнот. – Вид. 3-тє, оновл. – Київ : Книголав, 2022. – 384 с.

**РАЄВСЬКА А.І.**, аспірантка 2-го року навчання, спеціальності «Психологія», НаУКМА, **БОДНАР А.Я.**, к. психол. н., доц., НаУКМА

### **ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У СТУДЕНТІВ**

Емоційне вигорання студентства є актуальною та поширеною проблемою, яка має серйозний вплив на психологічне та фізичне благополуччя студентів. Дослідження показали, що існує низка чинників, які сприяють розвитку цього синдрому.

По-перше, надмірне навантаження та стрес, пов'язані з академічними

вимогами, мають значний вплив на емоційне вигорання студентів. Вимоги щодо виконання різних завдань, іспитів, контрольних робіт та проектів можуть перевантажувати студентів, викликаючи втрату мотивації та втоми.

По-друге, недостатня соціальна підтримка також є важливим фактором емоційного вигорання. Відсутність підтримки з боку родини, друзів, викладачів та колег може призводити до почуття самотності, відчуженості та стресу, а також впливати на відсутність відчуття емоційної винагороди.

По-третє, відсутність тайм-менеджменту та невміння поєднувати навчання, роботу та особисте життя є додатковим чинником, що сприяє емоційному вигоранню студентів. Студенти, які намагаються впоратися з великою кількістю обов'язків одночасно, можуть відчувати постійний стрес і втому, що сприяє появі вигорання.

Перфекціонізм і високі очікування від себе також впливають на емоційне вигорання студентів. Намагання досягти недосяжних стандартів і страх невдачі можуть призводити до виснаження та розчарування. Останнім чинником, слугує відчуття нестабільності та ряд зовнішніх обставин, які спричинені воєнними діями на території України.

Загалом, виявлено, що емоційне вигорання студентства є складною проблемою, яка виникає внаслідок взаємодії різних чинників. Для зменшення ризику вигорання важливо розвивати стратегії саморегуляції, забезпечувати баланс між навчанням, відпочинком та соціальним життям, а також шукати підтримку від родини, друзів та фахівців.

Вигорання є результатом хронічного стресу, який розвиваються, якщо психіка не змогла адаптуватися до стресової ситуації. У такому випадку, у людини автоматично «включаються» захисні механізми психіки та копінг-стратегії. Вибір копінг-стратегії залежить від різних факторів, а особливо, від зовнішніх умов стресової ситуації та індивідуальних особливостей психіки людини. Як і способи реакції на стрес, копінг-стратегії теж можуть бути, як активними, спрямованими на подолання стресового фактору, так і більш пасивні, спрямовані на нормалізацію емоційного фону індивіда. На успішність адаптації до стресової ситуації також впливають копінг-ресурси, які можуть бути зовнішніми та внутрішніми, а також попередній досвід подолання схожої ситуації.

Виходячи з результатів теоретичного аналізу наукової психологічної літератури та емпіричного дослідження, ми можемо стверджувати про необхідність створення профілактичних тренінгів із подолання емоційного вигорання у студентської молоді.

Ефективність профілактичних заходів буде впливати на якість засвоєння знань у студентів, що, в свою чергу, впливатиме на кількість кваліфікованих кадрів, які братимуть участь у розбудові країни.

Таким чином, закладам вищої освіти варто створювати педагогічні можливості для покращення емоційного стану студентської молоді в умовах воєнного часу. Однак, варто розуміти, що виключно навчальні заклади не зможуть попередити вигорання або «вилікувати» його, тому, для ознайомлення з теоретичним матеріалом та засвоєння практичних навичок саморегуляції студентів, вбачається доцільним проведення тренінгових програм.

**СВАТКО ЮРІЙ ІВАНОВИЧ**, доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри ЮНЕСКО в НаУКМА (Київ)

**«КАЗУС ЛЕВІ-СТРОССА – ЮНЕСКО»,  
АБО ФРАГМЕНТ ЗАГАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ КОНФЛІКТУ**

**0.** Підшуковуючи приклад, що міг би належно супроводити подальший виклад обраного мною для виступу фрагмента загальної філософії конфлікту (в термінах автора статті), я обираю між двома не вельми відомими широкій публіці сюжетами. Перший із них стосувався жорсткого, народного варіанта казки «Червоний капелюшок», безжально вихолощеного Шарлем Перро і остаточно «окультуреного» братами Грімм за допомогою їхньої приятельки, французької іммігрантки Жанет Хассенпflug (Darnton, 1984, р. 9–13). Щодо другого, то він був пов'язаний з однією цікавою сторінкою у стосунках між творцем структурної антропології й державницької «теорії інцесту» Клодом Леві-Строссом та Організацією Об'єднаних Націй із питань освіти, науки і культури. Зважаючи на те, що нині Україна в полум'ї кількарічних бойових дій відзначає сімдесятиріччя свого членства в цій шанованій міжнародній організації, створеній заради миру на землі, я вирішив надати перевагу другому сюжету. Назвемо його «казус Леві-Стросса – ЮНЕСКО» (Сватко, 2011, с. 270–271).

**1.** Як відомо, ЮНЕСКО у своїй програмній діяльності з утвердження ідей миру і безпеки у свідомості людей від початку була налаштована на гуманістичний діалог з інтелектуалами. Показовим стало співробітництво Організації з К. Леві-Строссом. Ще 1949 р. у складі міжнародної комісії той брав участь у розробці першої Декларації ЮНЕСКО щодо раси, прийнятої в липні 1950 р. у Парижі. Саме там раса постала скоріше «суспільним міфом, *social myth*, ніж біологічним явищем, *biological phenomenon*» (Statement on Race, 1979, р. 26 <sup>[14]</sup>). Продовжуючи цю думку в прочитаній 1952 р. «із благословення» ЮНЕСКО доповіді «Раса та історія», що обернулася знаменитою однойменною книгою, французький учений – цілком у дусі програмної політики Організації – зазначав: «... інтелектуальна, естетична, соціологічна різноманітність, *diversité*, не пов'язана причинно-наслідковими стосунками з наявною на біологічному рівні, *sur le plan biologique*» (Lévi-Strauss, 1987, р. 11).

**2.** Проте дев'ятнадцять років по тому наступна, друга за чергою «замовна» доповідь Леві-Стросса, виголошена тим у Штаб-квартирі ЮНЕСКО з нагоди відкриття Міжнародного року боротьби проти расизму (22.03.1971), виявилася гостро конфліктною для Організації. Скандальним каменем

спотикання став тодішній тренд ЮНЕСКО щодо боротьби з расовими забобонами за принципову єдність людства (пор.: Declaration on Race and Racial Prejudice, 1979, р. 9–19) – і він розвів одну людину і весь менеджмент ЮНЕСКО по різні боки барикад. Справа в тому, що Леві-Стросс не лише слушно наголосив: раса «*est la fonction parmi d'autres de la culture*, є однією з функцій культури», – але й побачив за так званими «забобонами» законний *modus vivendi* різноманітних культур в рамках того «життєвого простору», який, між тим, неухильно скорочувався через демографічний вибух і цивілізаційну затятість західного гуманізму, *l'humanisme occidental*. Підсумок – «інтелектуальне розлучення» сторін.

3. Те «розлучення» завершилось офіційним примиренням уже в новому столітті, а саме 2006 р. (Boyer, 2012), коли ЮНЕСКО врочисто відзначала своє шістдесятиріччя. Тоді раптом з'ясувалося: за час, що минув, вона пройшла справді довгий шлях. Те, що 1971 року в очах функціонерів ЮНЕСКО виглядало мало не ксенофобією: визнання певної «стриманості» народів щодо інших культурних цінностей невідгубним життєвим фактором, отож, пропозиція розумного обмеження взаємних обмінів і культурної комунікації задля збереження культурної різноманітності, самобутності та безпеки, – так ось, ці міркування 2006 р, у загрозливій ситуації тотальної уніфікації світових культур під орудою західного Світу Людини, обернулися на новий світовий ідеал та основу нової глобальної доктрини Організації. І тоді дев'яностовосьмирічний учений проголосив у залі засідань ЮНЕСКО свою третю доповідь. Так завершився конфлікт, і так людина перемогла Організацію. Але його скандальної другої доповіді, здається, досі не знайти на офіційному сайті ЮНЕСКО.

4. Аналізуючи в цілому щойно оповідану історію та її ключову подію, або *casus* (з усіма притаманними старій латині негативними конотаціями цього слівця – від падіння, краху і смерті до помилки, нещасного випадку і просто життєвих обставин), саме в контексті конфліктологічної експертизи, ми традиційно і щонайперше постаємо перед запитанням: «Те, з чим ми тут маємо справу, це – конфлікт?». При його вирішенні надалі зручно виходити із загального визначення конфлікту як «становлення... розуміння... в аспекті суперечності» (Сватко, 2014, с. 5). Це, між іншим, передбачає підсумкову двоаспектну ідентифікацію потенційно конфліктної ситуації на шкалі становлення (по)розуміння:

а) в аспекті виразу: «мир – з(ла)года – розбіжність – незгода – конфлікт – війна»;

б) в аспекті смислу: «очевидність – тотожність – відмінність – різниця – суперечність – протилежність» (Сватко, 2017, с. 4).

5. Проте – все своїм ладом. У загальному вигляді сама раніше вже запропонована автором процедура лінгвоонтоепістемологічного аналізу

конфлікту в її десятиступеневому – додамо один необхідний «крок»! – форматі виглядає так (Сватко, 2017, с. 28):

**5.1. Тематизування** а) звичного («нормального») і б) вихідного («стартового») щодо можливого конфлікту «станів справ» на тлі спільних маркерів-сірконстантів – часу, місця, причини, умови, мети, образу і способу дії, міри і ступеня:

а) «лекційний виступ як форма наукової/освітньої (між)дисциплінарної комунікації»;

б) «лекція Клода Леві-Стросса у Штаб-квартирі ЮНЕСКО в рамках анонсованої Організацією серії лекцій на початку оголошеного ООН Міжнародного року боротьби проти расизму» – резолюція 2544 (XXIX).

**5.2. Визначення** рівня нормальності/аномальності згаданих сірконстантів перед лицем наступних подій. Пор. аномальність за:

а) *часом*: рік календарний (норма) → міжнародний рік ООН (аномалія);

б) *місцем*: аудиторія в науковій/освітній установі (норма) → зал засідань у Штаб-квартирі ЮНЕСКО (аномалія);

в) *причиною*: штатний виступ (норма) → виступ у статусі спеціального гостя Організації (аномалія);

г) *умовою*: відповідність очікуванням господарів заходу (норма) → невинуваті очікування (аномалія);

д) *метою*: демонстрація позиції Організації (норма) → демонстрація власної думки (аномалія);

е) *образом і способом дії*: сподіванка (норма) → несподіванка (аномалія);

є) *мірою/ступенем дії*: строга наукова «парадигматичність» (норма) → зміна парадигми (аномалія).

**5.3. Уточнення** характеру зафіксованих аномалій з огляду на історичні факти культури – **ПРЕЦЕДЕНТИ** (зразки успішного ведення справ), **КОНВЕНЦІЇ** (загальні норми ведення справ), **ЗАБОРОНИ** (приписи на підставі знання щодо невдалого ведення справ): це «нормальні» аномалії (не плутати з *неправильністю*, тут ідеться про *особливість*, підтверджену нормою!), тобто аномальність, засвідчена культурною традицією.

**5.4. Локалізація** предметної галузі/галузей знання, актуальної/актуальних для задовільної інтерпретації комплексу сірконстантів – складників прототипічної ситуації, тобто тих загальних обставин, які супроводжують певний – тематизований – стан справ:

а) етнологія;

б) біологія;

в) культурознавство;

г) антропологія;

д) філософія;

е) корпоративна культура.

**5.5.** *Визначення «провідників»* – інструментів потрапляння до сфери дисциплінарного (= професійно-наукового) знання, тобто керівників організацій, авторитетних науковців, учителів-наставників, експертів у галузі дисциплінарного знання, текстів навчального мовлення – наукової літератури – інформатики (Сватко, 2020, с. 34–35). Особливістю аналізованого казусу є те, що учасниками нашого – поки потенційного на цьому етапі експертизи – конфлікту виявляються *два «провідника»*, суголосних принаймні в одній із вказаних галузей знання (пор. 5д), тим більше що ЮНЕСКО принципово позиціонує себе як «філософська організація»:

а) К. Леві-Стросс – «провідник» до знаттєвих галузей **5.4а-д**;

б) Секретаріат ЮНЕСКО на чолі з тодішнім, шостим, Генеральним директором Організації, філософом і приятелем Сартра Рене Майо – «провідник» до знаттєвої галузі **5.4д-е**.

**5.6.** *Проблематизація знання у «приватних» розуміннях акторів* – учасників *звичного і вихідного «станів справ»* на тлі сірконстантів прототипічної ситуації. Треба мати на увазі, що:

а) *знання* як таке дорівнює самому собі (у знанні нема нічого «незнаттєвого») й у цьому сенсі є цілком безконфліктним;

б) тож воно є нейтральним до життя як універсальний інструмент його пояснення;

в) *знання*, втілене на певному «носії» на кшталт наших «провідників», при тому що цей носій сам по собі не є знанням, обертається *розумінням* (Сватко, 2015, с. 5–6);

г) смислова дистанція між знанням і розумінням ідентифікується як *проблема*;

д) тобто маємо два «приватних» розуміння від «провідників» – Леві-Стросса і ЮНЕСКО (передусім в особі її очільника), і ці розуміння є лише ймовірними, отже, проблемними щодо знання як такого, а також потенційно конфліктними одне щодо іншого;

е) друге з тих розумінь прогнозовано передбачає реалізацію ідеї універсалізації та максимального зближення культур, а перше – гарантування їхньої різноманітності при забезпеченні необхідного «життєвого простору», адже *«l'homme ne réalise pas sa nature dans une humanité abstraite, mais dans des cultures traditionnelle»*. – людина втілює свою природу не в абстрактному людстві, а в традиційних культурах» (Lévi-Strauss, 1987, р. 23);

є) при цьому обидва розуміння виходять з єдиного знання, де раса визначається як функція культури, а єдиний Світ Людини реалізується у взаємодії різних культур.

**5.7.** *Градування «приватних» розумінь на шкалі становлення (по)розуміння в аспекті виразу, попередньо вже представлений у пункті 5а:* за

відсутності в автора фіксованого тексту супутньої комунікації сторін таке градування прогнозовано ускладнюється, проте, наприклад, з огляду на сірконстант «мета» видається очевидним, що:

а) два наведених «приватних» розуміння *відмінні* через *розбіжність* передусім за згаданим сірконстантом як дві рівноправні, «взаємно *в к а з і в н і*» інтерпретації одного розуміння, але, ймовірно, вони все ж таки не просто відмінні;

б) вони *різні* через *незгоду* щодо того сірконстанту як два «прикордонних», отже, взаємно *п е в н и х* «приватних» розуміння, але, ймовірно, вони все ж таки не просто різні;

в) вони саме *суперечні* – через *конфлікт* з боку Секретаріату ЮНЕСКО щодо того ж таки сірконстанту, адже корпоративне управління тут діє за принципом: «Хай не моє, але теж моє, адже насправді зроджене мною, тож має дудіти зі мною в одну дудку!», – і це, з одного боку, відображає саму внутрішню діалектичну природу категорії «суперечність» з її моментами визначеності не-буття «лише, сказати б, “із точки зору буття”», його знаттєвої «правоти» і, відповідно, «**неочевидності** знання для “іншого”» (Сватко, 2015, с. 4, 11), а з іншого – провокує порушення трьох основних *принципів миру*, відомих Європі ще від часів Гомерової «Іліади» і раніше вже належно інтерпретованих автором цієї розвідки (Сватко, 2017, с. 27):

- рівноправ'я сторін (= безпека);
- повага до власності, в тому числі інтелектуальної (= справедливість);
- велика спільна справа (= співжиття).

**5.8. Зонування «приватних» розумінь стосовно «зони конфлікту»:** його забезпечено попереднім аналізом. Безумовно, обидва представлені тут «приватні» розуміння потрапляють до «зони конфлікту», де формування фонду попередніх знань акторів, або їхнього пресупозиційного фонду, в такий спосіб нарешті завершується (Сватко, 2017, с. 27), тож далі на нас чекає не прирощення розумінь, а власне адміністративні висновки.

**5.9. Ідентифікація конфлікту:** так, це – конфлікт.

**5.10. Ідентифікація буттєвого рівня,** на якому розгортається конфлікт на підставі аналізу мови конфлікту: за відсутності в автора цієї розвідки фіксованого тексту супутньої комунікації сторін, коли він може орієнтуватися лише на байку про кинуту під цигарку репліку Генерального директора ЮНЕСКО (щось на кшталт: «Він нас зробив/уїв/мав!»), скидається на те, що первинне прочитання конфлікту відбулося тут на *органічному* рівні буття, тобто його було інтуїтивно інтерпретовано ініціатором як *конфлікт-подразнення*, що природним чином розв'язується з огляду на змінні умови довкілля з боку сторін конфлікту (Сватко, 2015, с. 14).

**6.** У перекладі мовою командно-адміністративних рішень К. Леві-Стросса було на довгі тридцять п'ять років «дистанційовано» – відлучено від

спілкування з ЮНЕСКО. [На його щастя, конфлікт розгортався не за часів Ренесансу, в епоху буяння інквізиції, коли конфліктанта цілком могли б і спалити за зверненням менеджменту. Втім, це, звісно, лише жарт: у сучасному інтелектуальному просторі *cancel culture*, як бачимо, має у своєму розпорядженні більш цивілізований, але не менш ефективний набір інструментів впливу.] Повернення сталося після переходу з органічного на ноетичний *resp.* розумний (і при цьому саме когітативний, або власне свідомісний) рівень буття, де конфлікт-подразнення перетворюється на *конфлікт критик*, інакше – *конфлікт усвідомлень*, щоб далі бути вирішеним саме *по суті* (Сватко, 2015, с. 17).

7. Для такого власне смислового і власне свідомісного водночас – розв’язання конфлікту потрібна певна доступна для конфліктантів «зона незаперечності», де ймовірність розуміння може бути перевірена необхідністю знання. Залишаючи осторонь на цьому етапі дослідження проблему наукової строгості та відповідних верифікаційних процедур, зазначу: в нестрогому, не суто категоріальному сенсі, з яким зазвичай працює практична риторика, до підпертої знанням сфери незаперечного належить усе, що ми здатні прийняти як незаперечно наявне. З цього «фонду переконливості» й формується набір так званих зовнішніх, або «позариторичних», аргументів у сфері знання-розуміння. З огляду на, сказати б, «силу незаперечності» тут здавна вирізняють такі шість риторичних позицій – за спаданням:

**7.1:** очевидне – сприймається як таке всіма: 'Все, як завжди, в цьому світі: ніч змінює день, а добро перемагає зло';

**7.2:** загальновизнане – можуть пересвідчитися всі: 'Всі люди смертні – всі помремо!';

**7.3:** встановлене законами: 'Всі громадяни України мають право на освіту – користуймося з розумом!';

**7.4:** встановлене звичаями: 'Слід поважати старших', 'Де два українці, там три гетьмани';

**7.5:** прийнятне для обох сторін: 'Лідери двох держав вирішили зустрітися в форматі «без краваток»';

**7.6:** те, що не відхиляється обома сторонами: '[Хай] краще солом'яна згода, як золота звада!' (Сватко, 2023, с. 15).

8. Найсильнішим фундаментом для щойно згаданої «зони незаперечності», звісно, є знання абсолютне, або божественне, «провідниками» до якого слугують знамення, одкровення, божественні вісники *resp.* ангели, маги, пророки, апостоли, вчителі Церкви, «мудрі старці» *etc.* (Сватко, 2020, с. 34–35). Між тим, людське знання саме по собі – то знання відносне, або «конвенційне» (Я. Гінтікка). І воно саме, і відповідні «провідники» на кшталт згаданих у **пункті 5.5** завжди можуть бути піддані сумніву з боку життя як своєрідного синтезу *логічного* й *алогічного*.

9. Згаданий алогізм життя врешті й відповідає за культурно-історичні натяки на те, що розуміння, яке суспільство чи корпоративна спільнота вважали максимально дотичним до знання, в той чи інший історичний момент віддаляється від нього, тож потрібно передивитися й оновити концептуальне «наповнення» деяких наявних рівнів незаперечності, а також перепідтвердити самі затребувані нами статус знання і статус розуміння. Ця «зміна декорацій» часто супроводжується в суспільстві революціями і війнами, а в науці обертається зміною парадигм (Т. Кун) чи епістем (М. Фуко). В рамках конфліктної сфери буття подібні зміни, як правила, зроджують або завершують конфлікти. Як бачимо, у випадку з «казусом Леві-Стросса – ЮНЕСКО» конфлікт завершився порозумінням сторін. Проте варто зазначити: на той час менеджмент ЮНЕСКО повністю змінився. Отож, в науці треба жити довго. Це також один з уроків нашої історії.

10. Наведені та інші дослідницькі проблеми передбачено докладно розкриті в доповіді автора на одному із засідань XXI Міжнародної науково-практичної конференції «**КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ЕКСПЕРТИЗА : ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА**».

## ЛІТЕРАТУРА

1. Сватко, Ю. І. (2011). Перспективи філософської освіти в Україні у світлі стратегічних завдань ЮНЕСКО в галузі філософії. В *Філософська освіта в Україні: історія і сучасність* (с. 230–288). Київ. НаУКМА.

2. Сватко, Ю. І. (2014). Рівні конфлікту та рівні обману, або Справа про «інформаційний маскарад» (студії з практичного майданознавства). В *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*, 162, 3–21.

3. Сватко, Ю. І. (2015). Онтоепістемологія конфлікту як складова конфліктологічної експертизи (за лаштунками інформаційного маскараду). В *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*, 175, 3–16.

4. Сватко, Ю. І. (2017). Конфлікт у дзеркалі лінгвоонтоепістемологічної експертизи: за лаштунками «брані» між Ахіллом і Агамемноном, або Слово після Вступу. В *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*, 199, 3–30.

5. Сватко, Ю. І. (2020). Культурно-символічна картина світу латинського християнського Середньовіччя: онтологічний вимір. В *Наукові записки НаУКМА. Філософія та релігієзнавство*, 5, 26–59.

6. Сватко, Ю. І. (2023). Комунікація з майбутнім і його привласнення в риторичних образах часу. В *Наукові записки НаУКМА. Філософія та релігієзнавство*, 11–12, 3–28.

7. Boyer, Ch. (2012). Léve-Strauss, l'UNESCO et la question du racisme. In *l'Enseignement philosophique, I*, 24–29. Paris. Association des professeurs de philosophie de l'enseignement public.

8. Darnton, R. (1984). *The Great Cat Massacre and Other Episodes in French Cultural History* (pp. 9–14). New York. Basic Books: A Member of the Perseus Books Group.

9. Declaration on Race and Racial Prejudice (1979). *Declaration on Race and Racial Prejudice*. Paris. UNESCO.

10. Lévi-Strauss, C. (1987). *Race et histoire*. Paris. Denoël.

11. Statement on Race (1979). In *Declaration on Race and Racial Prejudice* (pp. 23–28). Paris. UNESCO.

**УДК 343.627**

DOI: <https://doi.org/2708-339X-2022-3->

**СЄДАШОВА О. А.**, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ), **КОБЕЦЬ М. В.**, магістр права, магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**Постановка проблеми.** Конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною будь-якої структури, де взаємодіють люди з різними цілями, поглядами та підходами до роботи. Вони можуть виникати через комунікаційні бар'єри, обмежені ресурси або різницю в очікуваннях. Невчасне виявлення та управління конфліктами призводить до зниження продуктивності, втрати мотивації та фінансових втрат. Сучасні методи прогнозування конфліктів часто не забезпечують достатньої точності та своєчасності. Штучний інтелект (далі – ШІ) пропонує нові можливості для ефективного передбачення конфліктів. Алгоритми ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних, виявляючи патерни, що передують конфліктам. Однак, впровадження таких технологій потребує адаптації та вдосконалення, враховуючи специфіку організаційних структур та динаміку взаємодії. Проблема полягає в розробці та впровадженні ефективних моделей ШІ, які можуть не лише передбачати конфлікти, але й пропонувати рішення для їх запобігання. Необхідно визначити, які алгоритми найбільш підходять для цієї задачі, та розробити методології для їх інтеграції в управлінські процеси організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деніел Дж. Олшер у своєму дослідженні розглядає, як ШІ може аналізувати великі обсяги даних для прогнозування конфліктів, визначення можливих рішень та оптимізації розподілу ресурсів під час гуманітарних криз (Олшер, 2015). Автор наголошує на важливості інтеграції ШІ з людським досвідом для покращення прийняття

рішень та стратегій реагування. Автори статті «AI4PCR: Штучний інтелект для практичного вирішення конфліктів» Енн Хсу та Дівья Чоудхарі надають огляд веб-додатку, призначеного для навчання мові, що зберігає відносини, для розв'язання конфліктів за допомогою зворотного зв'язку на основі ШІ (Хсу, Чоудхарі, 2023). Закарі Амос досліджує як штучний інтелект може покращити розв'язання конфліктів на робочому місці. В його дослідженні акцентується увага на тому, що ШІ може допомогти виявляти потенційні конфлікти до їх виникнення, діяти як неупереджений посередник та підтримувати команди менеджерів з персоналу (Амос, 2024). Серед технологій, які можуть бути використані, виділяються розпізнавання мови, чат-боти та обробка природної мови. Катаріна Е. Хоне у своєму дослідженні «Посередництво та штучний інтелект: Нотатки про майбутнє вирішення міжнародних конфліктів» досліджувала роль штучного інтелекту у міжнародному вирішенні конфліктів. Авторка розглядає, як ШІ може вплинути на процеси медіації, зокрема його переваги, виклики та ризики. У дослідженні описано три способи взаємодії ШІ з медіацією: ШІ як тема для переговорів; інструмент для медіаторів та фактор, що змінює середовище, у якому проводиться медіація. Також описані практичні застосування ШІ, питання конфіденційності, безпеки та довіри (Хоне, 2019).

Україна активно впроваджує ШІ у різних галузях, включаючи вирішення конфліктів. Основним двигуном із впровадження ШІ в життя українців є держава через Міністерство цифрової трансформації.

Міністерство цифрової трансформації України активно підтримує використання ШІ у державних сервісах, що дозволяє ефективніше управляти процесами та вирішувати конфлікти у державних структурах. Михайло Федоров, міністр цифрової трансформації, наголошує на важливості впровадження ШІ для поліпшення якості державних послуг та підвищення ефективності управління (Федоров). Тарас Шевченко, заступник міністра культури та інформаційної політики України, на форумі «Штучний інтелект 2.0: регулювання та робота під час війни» обговорював використання ШІ для модерування контенту та запобігання дезінформації, що може мати прямий вплив на запобігання конфліктам, зокрема у інформаційному середовищі (Шевченко, 2023).

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Оскільки технології ШІ є досить молодими, залишається необхідність подальшого тестування та порівняння ефективності різних методів у різних типах організацій. Не вирішеними залишаються етичні аспекти використання ШІ для управління конфліктами, зокрема питання конфіденційності, згоди працівників та можливих негативних наслідків застосування таких технологій. Однією з основних проблем є упередженість алгоритмів ШІ, що може виникнути через використання неповних або нерепрезентативних даних для їх навчання. Це

може призвести до несправедливих рішень і посилення конфліктів, а не їх вирішення.

Інтеграція ШІ у повсякденні процеси управління потребує розробки практичних рекомендацій для інтеграції прогнозування конфліктів у системи управління організаціями. Впровадження систем ШІ в різних організаціях може бути складним через різноманітні організаційні структури, культури та практики. Те, що працює в одній компанії, може бути неефективним в іншій. Алгоритми ШІ можуть не враховувати всі культурні та соціальні нюанси, що є важливими при управлінні конфліктами в міжнародних організаціях або в компаніях з різноманітним культурним середовищем. Це може призвести до неправильних рекомендацій і збільшення конфліктів. Також під час інтеграції ШІ у процеси компанії працівники можуть відчувати тривогу або опір через впровадження нових технологій, що може впливати на моральний клімат в організації та спричиняти нові конфлікти.

**Виклад основного матеріалу наукового дослідження.** Вплив ШІ на людство і те, як ми працюємо, вже є предметом гарячих дискусій. Можливості, які відкриває ера ШІ для організацій і робочих груп, змінять суспільство і умови праці на краще, призведуть до того, що працівники стануть щасливішими, більш реалізованими, клієнти будуть більш задоволеними і, зрештою, забезпечать вищий рівень прибутковості. А для топ-менеджерів це означає розвиток, а не заміну існуючих навичок – як своїх власних, так і своїх працівників.

Згідно зі звітом Deloitte за 2022 рік, більшість (94%) бізнес-лідерів погоджуються, що ШІ має вирішальне значення для досягнення успіху. Експерти вважають, що в майбутньому саме лідерство, засноване на застосуванні ШІ, вирізнятиме найефективніші організації серед конкурентів. Не менш важливим буде визначення того, коли його не варто використовувати.

Підвищений ажітаж навколо того, що штучний інтелект перебирає на себе нашу роботу, поступово поступається місцем більш виваженій розмові про те, як ШІ можна використовувати для поліпшення повсякденного робочого процесу. Для початку керівникам вищої ланки потрібно ще більше розвивати навички міжособистісного спілкування.

До організаційних конфліктів, які якнайкраще може вирішити ШІ, в першу чергу можна віднести комунікаційні конфлікти. ШІ може аналізувати великі обсяги комунікаційних даних (електронна пошта, чати, звіти) для виявлення патернів, що сигналізують про потенційні конфлікти. Використання обробки природної мови (NLP) допомагає ідентифікувати негативні емоції або недоречні висловлювання, запобігаючи ескалації конфлікту. Конфліктувати екологічно треба вчитися і ШІ може надати можливість це робити швидко і ефективно.

Також ШІ дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, що виникають через різні інтерпретації даних або метрик. В цьому випадку ШІ може забезпечити прозорість та точність у представленні даних. ШІ може допомогти стандартизувати інтерпретації даних та надавати рекомендації на основі об'єктивного аналізу. Це прекрасне рішення для великих корпорацій, що регулюються в своїй діяльності великою кількістю внутрішньо-організаційних документів та локальних управлінських актів. В ситуації, коли працівник вагається чи в його діях є конфлікт інтересів, аналітичні властивості ШІ допоможуть працівнику, не перечитуючи велику кількість внутрішньо-організаційних документів компанії зрозуміти, як правильно вчинити і тим самим попередити можливий конфлікт.

ШІ може оптимізувати розподіл ресурсів, визначаючи найбільш ефективні способи використання обмежених ресурсів. Алгоритми можуть враховувати безліч факторів для справедливого та ефективного розподілу, зменшуючи напругу між відділами або працівниками.

Важливою перевагою ШІ є здатність оптимізувати робочі процеси, виявляючи неефективності та пропонуючи вдосконалення. Це знижує напругу, пов'язану з незрозумілими або неефективними процесами, покращуючи загальну продуктивність та задоволеність працівників.

Ефективне управління конфліктами включає декілька стратегій: розвиток комунікаційних навичок, проведення тренінгів з управління конфліктами, впровадження прозорих процедур для вирішення конфліктів, створення сприятливого робочого середовища та стимулювання командної роботи.

Для цього компанії можуть використовувати основні типи ШІ, які включають: аналіз тексту (обробки природної мови (NLP), машинне навчання та мережевий аналіз, чат-боти, розпізнавання обличчя та мовлення (Амос, 2024).

Обробка природної мови (NLP) є потужним інструментом для аналізу комунікаційних даних, таких як електронна пошта, чати та звіти, з метою виявлення ознак потенційних конфліктів. Оскільки розбіжності в спілкуванні спричиняють 39% конфліктів на робочому місці, штучний інтелект NLP був би ідеальним для більшості стратегій вирішення конфліктів (Амос, 2024). Це може подолати культурні та мовні бар'єри, гарантуючи, що співробітники уникають недомовок. NLP-алгоритми можуть аналізувати тональність тексту, виявляючи негативні емоції, такі як злість, роздратування або розчарування. Це дозволяє ідентифікувати комунікації, які можуть призвести до конфлікту. Система може аналізувати електронні листи та визначати, коли тональність повідомлення стає агресивною або ворожою, що може сигналізувати про загострення конфлікту. Алгоритми NLP можуть знаходити конкретні слова або фрази, які часто асоціюються з конфліктами, наприклад, "несправедливий", "незадоволений", "проблема". В організації, де конфлікти можуть виникати через робоче навантаження, система може відстежувати частоту використання слів,

пов'язаних із перевантаженням роботою, і попереджати керівництво про потенційні проблеми. NLP-інструменти здатні аналізувати контекст комунікацій, щоб зрозуміти загальний настрій і зміст розмов. Це дозволяє не лише виявляти негативну тональність, але й розуміти її причини. Система може аналізувати послідовність повідомлень у чаті, щоб виявити, чи виникає конфлікт через неправильне розуміння інструкцій або з інших причин.

NLP-алгоритми можуть також використовуватися для аналізу взаємодій у соціальних мережах всередині організації, що дозволяє виявляти потенційні конфлікти між працівниками. Використання інструментів соціального аналізу для відстеження комунікацій у корпоративних соціальних мережах, таких як Slack або Microsoft Teams, для виявлення ознак напруженості між співробітниками.

Головна перевага інструменту NLP може бути використана для забезпечення підтримки в реальному часі, автоматично пропонуючи фрази або реакції, які можуть допомогти знизити напругу в комунікації. Під час розмови в чаті, якщо система виявляє ескалацію конфлікту, вона може автоматично пропонувати відповідні дії або фрази для деескалації ситуації. В цьому випадку NLP фактично виконує превентивну функцію, завдяки постійному моніторингу комунікацій, організація може вчасно втручатися в конфліктні ситуації. Також, із плюсів NLP можна виокремити забезпечення об'єктивного аналізу, що виключає людський фактор та можливі упередження та можливість обробляти великі обсяги даних, що робить їх ефективними для великих організацій.

Перспективним напрямом може бути використання в гуманітарних місіях інноваційної системи cogSolv – III, який здатен симулювати реакції людей, розуміти їх світогляд та допомагати у вирішенні конфліктів (Олшер, 2015). Система поєднує в собі знання про культуру, конфлікти та реальний світ для надання точних рекомендацій та використовується у різних гуманітарних та конфліктних контекстах, включаючи миротворчі місії, реагування на катастрофи, дипломатію та міжнародні переговори. Система використовує Deep MindMaps для представлення культурних, психологічних та конфліктних моделей, що дозволяє комп'ютеру створювати контрпропозиції та стратегії переконання, прогнозувати реакції та допомагати користувачам розуміти думки інших.

Увагу привертає дослідження можливостей веб-застосунку AI4PCR, який використовує III для навчання користувачів ефективному спілкуванню в конфліктних ситуаціях на роботі (Хсу, Чоудхарі, 2023). Застосунок аналізує текст користувача та надає зворотний зв'язок щодо мови, яка може викликати захисну реакцію чи бути неефективною для вирішення конфлікту. Застосунок AI4PCR дозволяє користувачам практикуватися у відповіді на конфліктні сценарії, отримуючи негайний зворотний зв'язок від III.

Цікавою є практика використання ШІ у створенні чат-ботів, що виконують роль медіатора. Згідно дослідження, проведеного у 2024 році американською компанією HR Acuity, що спеціалізується на розробці програмних рішень, які стандартизують методи дослідження, документування та звітування про події, пов'язані з працівниками, приблизно чотири з 10 працівників не повідомляють про неналежну поведінку на робочому місці або агресивні дії. З тих, хто це робить, 61% звертаються до свого керівника, а не до відділу кадрів, що може подовжити час, необхідний для вирішення проблеми. Чат-бот може усунути цю проблему, діючи як нейтральний посередник. Чат-боти не мають упередженого ставлення до певних працівників і не беруть участі в конфліктах на робочому місці, тому вони є ідеальними медіаторами. Вони можуть запропонувати рішення, вибачитися або обдумати ситуацію, допомагаючи обом сторонам брати участь у конструктивній розмові. До такої ж думки прийшла і Катаріна Е. Хьоне, яка при дослідженні ролі штучного інтелекту як посередника у вирішенні міжнародних конфліктів прийшла до висновку, що головними перевагами ШІ як посередника є нейтральність та об'єктивність. ШІ, якщо правильно запрограмований, може діяти як нейтральний медіатор, неупереджено оцінюючи інформацію та пропонуючи рішення на основі об'єктивного аналізу даних. В той же час, ШІ як медіатора має певні обмеження, оскільки може мати в своїх алгоритмах вбудовані упередження, які виникають через неякісні або неповні дані. Це може вплинути на об'єктивність і нейтральність рішень, пропонованих ШІ (Хьоне, 2019).

Машинне навчання є підгалуззю ШІ, яка фокусується на розробці алгоритмів і моделей, що дозволяють комп'ютерам навчатися з даних і покращувати свою продуктивність з часом без явного програмування. Глибокі нейронні мережі є частиною машинного навчання, вони використовують алгоритми машинного навчання для навчання на великих обсягах даних і побудови моделей, здатних робити високоточні прогнози. Глибокі нейронні мережі використовуються для розв'язання складних задач, таких як розпізнавання образів, обробка природної мови, ігри, автономне керування та багато інших. Автори статті «Модель для прогнозування конфліктів за допомогою глибокої нейронної мережі» описують розробку моделі для прогнозування конфліктів з використанням глибокої нейронної мережі (Deep Neural Network, DNN). Метою дослідження було підвищення точності прогнозування конфліктів шляхом використання передових методів машинного навчання. Дані були зібрані з чотирьох окремих CSV-файлів за період 2015-2018 роки. Всього було зібрано 9258 записів з 28 характеристиками. DNN досягла точності в передбаченні конфліктів 98% на тренувальному наборі та 89% на тестовому наборі. Такі високі показники точності свідчать про потенціал використання глибоких нейронних мереж для прогнозування конфліктів (Олабанджі, Олаїде, Оджо, 2021).

І хоча використання ШІ для управління конфліктами в організаціях приносить переваги, але також викликає низку етичних питань. Важливо враховувати ці аспекти для забезпечення справедливості та безпеки. Є наукова думка, що використання технології ідентифікації обличчя людини на фотографіях та на потоковому відео є водночас благом, оскільки може допомогти знайти, наприклад зниклих людей або злочинців, але в той же час – це засіб несанкціонованого контролю за людьми, фактично, це є порушенням особистих прав, що гарантовані Конституцією (Зембра, 2012).

Канадська компанія з автоматизації робочих процесів Wrk Technologies Inc у своєму блозі заявляє, що інтеграція ШІ у трудові відносини дозволяє поліпшити аналіз даних та ухвалення рішень, але також вимагає дотримання прозорості, захисту даних та збалансування людського і автоматизованого підходу забезпечуючи співпереживання, розуміння та персоналізовану підтримку. Саме тому, організація має забезпечити повну прозорість щодо того, які дані збираються і як вони використовуються. Працівник має надати добровільну згоду без примусу, з правом відмови без негативних наслідків.

Важливим є питання конфіденційності. Алгоритми ШІ часто потребують великої кількості даних для аналізу. Це включає комунікаційні дані, такі як електронні листи, чати та звіти, що можуть містити особисту та конфіденційну інформацію. Тому необхідно забезпечити захист зібраних даних від несанкціонованого доступу та використання. Це включає впровадження шифрування, надійних методів аутентифікації та контролю доступу до даних. Доцільним буде використання методів анонімізації для упевненості в тому, що особиста інформація працівників не може бути ідентифікована. Організація має ставитись до захисту даних, що потребує ШІ, як до чутливих персональних даних та захищати і обробляти їх так само, як того вимагає законодавство країни, в якій такі персональні дані збираються. Працівники мають бути поінформовані про те, які дані збираються, як вони будуть використовуватись і з якою метою.

З розвитком технологій штучного інтелекту дедалі більш важливим видається запровадження правового регулювання сфери його застосування. Багато країн світу нині активно працюють над створенням адаптованих та ефективних правових норм, що враховують особливості штучного інтелекту і спрямовані на забезпечення захисту прав користувачів технологій ШІ, а також створення сприятливих умов для розвитку інновацій та цифрової економіки. У ЄС правове регулювання ШІ вже запроваджено завдяки прийняттю першого у світі комплексного Закону про штучний інтелект. Експерти називають цей закон еталоном у сфері регулювання технологій та систем ШІ і прогнозують, що на нього будуть рівнятися законотворці усіх держав світу. Як ідеться на офіційному сайті Європейського парламенту, закон про штучний інтелект спрямований на захист фундаментальних прав, демократії, верховенства права

та екологічної стійкості від високоризикованого ШІ, одночасно стимулюючи інновації та утверджуючи Європу як лідера в цій галузі. Зважаючи на те, що Україна є країною-кандидатом на вступ до ЄС, передбачається, що в майбутньому наше законодавство у сфері регулювання штучного інтелекту буде гармонізоване з європейським. Уже сьогодні здійснюються перші кроки в цьому напрямі, які, разом із дедалі активнішим застосуванням ШІ в різних галузях, сприятимуть забезпеченню збалансованого підходу до використання систем ШІ, захисту прав громадян та підтримці інноваційного розвитку країни.

Важливим також є пересвідчитись, що алгоритми ШІ не мають вбудованої упередженості, що призводить до дискримінації певних груп працівників. В своїй книзі Етичні міркування в організаційному конфлікті йдеться про важливість врахування культурних, релігійних особливостей працівників, а іноді і різних цінностей сторін у конфліктах (Хаятт, Грюнглас, 2023). Серед інших ризиків використання ШІ для постійного моніторингу може виокремити виникнення відчуття надмірного контролю серед працівників, що може негативно вплинути на моральний клімат в організації (Ліндстрьом, 2020).

Ці етичні аспекти є ключовими для забезпечення справедливого та ефективного використання ШІ в організаціях для управління конфліктами. Важливо впроваджувати відповідні заходи для захисту прав працівників та підтримки довіри до технологій ШІ.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Використання штучного інтелекту для передбачення та запобігання конфліктам в організаціях відкриває нові можливості для покращення управління, підвищення продуктивності та зменшення стресу серед працівників. Подальші дослідження необхідні для вирішення етичних питань, пов'язаних з використанням ШІ, таких як конфіденційність даних, добровільна згода працівників та уникнення упередженості алгоритмів.

## Література

1. State of AI in the Enterprise, 5th edition Deloitte's report URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-ai-2022.html>
2. Zachary Amos, How AI Can Improve Conflict Resolution in the Workplace URL: <https://swisscognitive.ch/2024/04/11/how-ai-can-improve-conflict-resolution-in-the-workplace/>
3. Benjamin Laker and Vijay Pereira, 4 Triggers Cause the Majority of Team Conflicts URL: <https://hbr.org/2022/05/conflict-is-not-always-bad-but-you-should-know-how-to-manage-it>
4. Daniel J. Olsher, New Artificial Intelligence Tools for Deep Conflict Resolution and Humanitarian Response URL:

<https://www.researchgate.net/publication/282536309> New Artificial Intelligence Tools for Deep Conflict Resolution and Humanitarian Response

5. Anne Hsu, Divya Chaudhary, AI4PCR: Artificial intelligence for practicing conflict resolution URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949882123000026>

6. Research HR Acuity, 2024 Guide to Employee Relations and Workplace Investigations стр. 4 URL: [https://2930928.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2930928/HRA\\_2024Guide\\_01302024.pdf#page=4](https://2930928.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2930928/HRA_2024Guide_01302024.pdf#page=4)

7. Katharina E. Höne, Mediation and artificial intelligence: Notes on the future of international conflict resolution URL: [https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/06/Mediation\\_and\\_AI.pdf](https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/06/Mediation_and_AI.pdf)

8. Olabanji B. Olaide, Adebola K. Ojo, A Model for Conflicts' Prediction using Deep Neural Network URL: <https://www.ijcaonline.org/archives/volume183/number29/olaide-2021-ijca-921667.pdf>

9. Євген Зембра, Сучасні технології розпізнавання обличчя та права людини URL: <https://naub.oa.edu.ua/suchasni-tehnolohiji-rozpiznavannya-oblych-ta-prava-lyudyny/>

10. Wrk Technologies Inc, The Future of AI in Employee Relations and Conflict Resolution URL: <https://www.wrk.com/blog/ai-employee-relations>

11. Інформаційно-аналітичний бюлетень Шляхи розвитку української науки: суспільний дискурс № 6 (199) червень 2024 Н. Тарасенко, Штучний інтелект як об'єкт правового регулювання в Україні та світі стр. 13 URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2024/07/24070413103087-4907.pdf>

12. Європарламент ухвалив закон, який регулює роботу штучного інтелекту. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shtuchnyy-intelektyevroparlament-zakon/32860293.html>

13. Josh Hyatt and Jeffrey Gruenglas, Ethical Considerations in Organizational Conflict URL: <https://www.intechopen.com/chapters/1156266>

14. Marta Lindström, Mediation Perspectives: Artificial Intelligence in Conflict Resolution URL: <https://isnblog.ethz.ch/css-blog/mediation-perspectives-artificial-intelligence-in-conflict-resolution>

УДК 316.485.6

СЄДАШОВА О. А., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ), КУШНЕР О. Є., магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

## СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Постановка проблеми.** Невирішені внутрішні конфлікти в громадських організаціях (далі – ГО) погіршують співпрацю, знижують продуктивність і послаблюють організаційну культуру, що в кінцевому підсумку негативно впливає на процес прийняття рішень і використання ресурсів. Такі спори не лише негативно впливають на розвиток особистості та організації, але й можуть зашкодити репутації перед донорами, партнерами та громадами, яким надається допомога, що ставить під загрозу фінансування та підтримку. Ефективні стратегії менеджменту конфліктів мають вирішальне значення для забезпечення операційної ефективності ГО та успішного виконання їхніх місій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі написання даної праці було здійснено огляд досліджень щодо конфліктів у ГО, як українських, так і міжнародних авторів. Іноземні дослідники, такі як М. К. Riaz та W. Jamal (2022), вказують на ключові причини конфліктів, серед яких фінансова напруженість та конкуренція за обмежені ресурси. Інші автори, зокрема S. Minahan і L. Inglis (2005), більше зосереджуються на ролі стейкхолдерів, які мають різні інтереси та можуть посилювати внутрішню напругу, якщо їхні інтереси не враховані належним чином.

Українські науковці переважно досліджували історичний розвиток громадського сектору в Україні (О.В. Бобіна, 2021) та законодавчі аспекти формування та функціонування таких організацій (І.В. Шаповалова, 2021). Також нами було здійснено огляд досліджень О. В. Романцової та М. М. Оліферовського, які очолюють ГО.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Всупереч наявності достатньої кількості досліджень щодо механізму виникнення та менеджменту конфліктів в міжнародних неурядових організаціях, менеджмент конфліктів в громадських організаціях в Україні майже не відбувається (Романцова, 2021) і вимагає негайного дослідження і подальшого застосування, враховуючи стрімкий розвиток громадського сектору, зумовлений повномасштабним вторгненням.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація і розвиток технологій сприяли налагодженню комунікацій, і як наслідок все більше і більше людей стали

усвідомлювати існування проблем в віддалених частинах світу. В той же час, люди втратили віру в урядові організації та їх здатність ефективно вирішувати проблеми громадян, як в межах країни (конкретного міста, регіону тощо), так і в усьому світі. Як наслідок, з 1945 року неурядові організації, першою з яких стала Організація Об'єднаних Націй (ООН) - як "третій сектор" - намагаються заповнити прогалину, що утворилася через неспроможність уряду задовольнити потреби суспільства в розвитку та засобах до існування (Riaz, Jamal, 2022).

Розвиток і «самостійне функціонування» громадянського суспільства в Україні починається з 1987 року. Після аварії на Чорнобильській АЕС у квітні 1986 року виникають перші екологічні асоціації та об'єднання, які не підлягають контролю держави (Бобіна, 2021, 81).

З кожним роком, офіційно в Україні фіксується зростання кількості зареєстрованих об'єднань громадян. В Україні відповідно до Human Development Report, у 1996 році існувало понад 5000 недержавних організацій (НДО). У 2004 році кількість організацій зросла до 28 000. Станом на 2018 рік в Україні було зареєстровано вже 81 598 громадських організацій (Бобіна, 2021, 82).

Саме в умовах жорсткого протистояння з Росією відбувся стрімкий розвиток українського громадського сектору. За інформацією платформи для роботи з відкритими даними Опендатабот, на кінець 2023 року в Україні було зареєстровано понад 208 тисяч неприбуткових організацій, з яких більше 57 тисяч становлять громадські об'єднання. Такий ефект просунутого розвитку українського «третього сектору» можна пояснити традиційним тяжінням українців до демократії, відчуттям природної європейськості.

У Законі України «Про громадські об'єднання» вказується, що громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

Мета громадської організації повинна відповідати законодавчим вимогам і полягає у забезпеченні та захисті прав і свобод її членів, а також у задоволенні потреб і інтересів певної територіальної громади. Громадські організації є неприбутковими.

Здавалося б, що у світі неприбуткових організацій, де віддані своїй справі люди займаються благородними справами, має панувати гармонія та єдність. Однак за лаштунками неприбуткові організації, схоже, стикаються з внутрішніми конфліктами частіше, ніж більшість інших галузей.

За даними дослідження РР Global Human Capital Report "благодійний/неприбутковий сектор" посідає одне з перших місць серед галузей, де найчастіше виникають конфлікти, поступаючись лише маркетингу. Виникає питання: чому неприбуткові організації, об'єднані спільним прагненням творити добро, самі опиняються у стані конфлікту?

Ми проаналізували ключові фактори, які роблять громадські організації уразливими до внутрішніх конфліктів. Перш за все, першопричиною часто є

фінансова модель, якої неприбуткові організації дотримуються за визначенням. Неприбуткові організації працюють у складному фінансовому середовищі, часто борючись з обмеженим фінансуванням та постійним фінансовим тиском з боку донорів. Залежність від фінансування від донорів, грантів та інших джерел для підтримки своєї діяльності може легко призвести до того, що кожна програма, проект або відділ будуть конкурувати за обмежені та непослідовні ресурси, замість того, щоб працювати в одній команді. Зважаючи на те, що зростання операційних витрат є однією з головних проблем серед неприбуткових організацій, дефіцит коштів може спричинити напругу між членами команди, які конкурують за фінансування, ставлячи під загрозу співпрацю та узгодженість дій.

Крім того, фінансові обмеження часто вимагають складного вибору щодо розподілу ресурсів. Результати дослідницького інтерв'ю, проведеного авторами, в якому приймало участь 11 співробітників НУО (2 респонденти представляли міжнародні НУО, 4 - національні НУО та 5 - місцеві НУО) з середнім досвідом роботи 4,6 років, були проаналізовані за допомогою програми Leximancer і виявили, що відповідаючи на запитання про причини конфліктів на робочому місці найбільш повторюваними словами були "ресурси" та "обіцянки". Таким чином, працівники, які не отримали обіцяні ресурси відчували себе "проігнорованими та зрадженими та починали безглуздо демонструвати суперечливу поведінку". Як наслідок, це породжує обурення і внутрішні розбіжності і неминуче виникають конфлікти. Прагнення неприбуткової організації до фінансової стабільності може врешті-решт затьмарити її місію. Оскільки різні програми та відділи конкурують за фінансування, їхній фокус може зміститися з колективної мети на самозбереження, що підриває загальні цілі організації.

Ще одним фактором, який є притаманним громадським організаціям, є наявність декількох, а інколи багатьох зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з різноманітними, а іноді й суперечливими інтересами. Теорія стейкхолдерів стверджує, що при визначенні цілей будь-якої організації або проекту повинні враховуватися інтереси всіх сторін. Це робить стратегічне планування і функціонування організації складним завданням, оскільки воно вимагає балансування між потребами та вимогами різних груп і може призвести до конфліктних ситуацій (Minahan, Inglis, 2005).

Члени правління, співробітники, волонтери та донори приносять свої унікальні перспективи, інтереси та цілі, створюючи складну мережу змішаних інтересів та пріоритетів. З одного боку, члени правління часто мають різний бекграунд та досвід, і хоча різноманітність складу правління позитивно впливає на діяльність неприбуткових організацій, за відсутності ефективної моделі комунікації та співпраці ця різноманітність може призвести до суперечливих точок зору на стратегічні рішення та напрямки діяльності організації. З іншого боку, співробітники, які, будучи глибоко залученими в повсякденну діяльність організації, можуть мати різні погляди на те, як слід розподіляти ресурси або як повинні виконуватися програми. Донори, які надають фінансову підтримку, можуть мати значний вплив і прагнуть формувати пріоритети організації, виходячи з власних інтересів.

Типологія стейкхолдерів визначає три типи стейкхолдерів на основі їхньої влади, легітимності та терміновості: визначальні, потенційні та приховані (Mitchell, 1997). Визначальні стейкхолдери володіють всіма трьома атрибутами: владою, легітимністю та терміновістю. Вони є важливими учасниками процесу планування і функціонування організації, і їхня участь має вирішальне значення. Прикладами можуть бути керівники та ключові члени правління. Потенційні стейкхолдери мають будь-які дві з трьох ознак. Їх важливість може зрости, якщо вони отримають відсутній атрибут. До цієї категорії часто потрапляють професійні працівники та деякі члени правління. Приховані стейкхолдери – не є активними і часто не визнаються важливими лідерами організації. Однак їхня важливість може зрости, якщо вони набувають додаткових атрибутів. Засновники та деякі члени громади є прикладами прихованих стейкхолдерів. Важливість стейкхолдерів може змінюватися з часом, коли вони набувають або втрачають певні атрибути. Дослідження виявило, що конфлікти часто виникають, коли приховані або потенційні зацікавлені сторони раптово стають терміновими, що призводить до збоїв у процесі планування. Тобто, вплив усіх цих різних зацікавлених сторін на процесі прийняття рішень може посилити боротьбу за владу, а узгодження цих різноманітних інтересів може бути складним завданням, що призводить до напруженості та внутрішніх конфліктів у неприбуткових організаціях.

Багато громадських організацій мають декілька представництв за межами центрального офісу, кожне з яких має спільну назву та ідентифікацію. Сюди входять і міжнародні неурядові організації. Організація Об'єднаних Націй перераховує понад 4,000 таких організацій з консультативним статусом - що може бути лише часткою їх справжньої кількості. Згідно плану Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine ОСНА в Україні мають свої представництва 143 міжнародні неурядові організації. Хоча масштаби цих організацій відрізняються, відстань між філіями та центральним офісом додає складності в їхню організаційну поведінку та виступає ще одним фактором, який потенційно може викликати напруженість та призвести до конфліктних ситуацій (Meyer, 2021). І незважаючи на те що це не єдиний фактор, який впливає на напруженість, відстань є унікальною змінною саме для мультилокальних ГО. Напруженість може виникати як на рівні окремих осіб, так і на рівні організації.

Конфлікти, що виникають між центральним офісом та філіями мають в своїй основі протиставлення автономії та централізації у прийнятті рішень, наприклад, щодо розподілення ресурсів або способу реалізації програм. При недостатній автономії, представництва можуть відчувати себе ізольованими від центрального офісу, що загострює конфлікт через відчуття втрати місцевого контролю та ідентичності. Крім того, представництва часто мають хибне уявлення про ресурси та можливості центрального офісу. Це може призвести до розчарування та недовіри, оскільки представництва можуть відчувати відсутність підтримки або несправедливе ставлення до себе, якщо вони вважають, що центральний офіс має більше ресурсів, ніж це є насправді. І навпаки, брак довіри між центральним офісом та філіями може призвести до небажання ділитися інформацією та ресурсами. Це часто пов'язано з культурними та мовними відмінностями, які можуть призвести до

непорозумінь, недовіри і сприяють формуванню менталітету «ми проти них», що ускладнює комунікацію та обмін ресурсами (Grossman, Rangan, 2001).

Навіть лідери, які підтримують децентралізацію, стикаються з труднощами у її впровадженні, балансуючи між збереженням єдиної організаційної ідентичності та наданням свободи членським організаціям ефективно задовольняти місцеві потреби. Для зменшення цих конфліктів деякі організації застосовують такі стратегії, як залучення представництв до процесів прийняття рішень і створення можливостей для прямого спілкування через вебінари чи зустрічі.

Оцінка ефективності та успіху неприбуткових організацій є ще одним складним завданням. На відміну від комерційних організацій, де фінансові показники часто слугують чіткими індикаторами прогресу, некомерційні організації стикаються з проблемою вимірювання неосяжного або суб'єктивного впливу.

Враховуючи той факт, що «позитивні зміни» часто є метою цих організацій, оцінка їхньої діяльності є дуже важливою. Однак нематеріальна природа їхньої роботи, зокрема, правозахисна діяльність, освіта чи розбудова громад, ускладнює кількісне вимірювання та оцінку їхнього впливу. Ця невизначеність може створювати різні інтерпретації та очікування серед членів організації, що призводить до розбіжностей та конфліктів. Наприклад, дослідження сприйняття організаційної ефективності лідерами неприбуткових організацій показало, що «у більш ніж половині випадків сприйняття ефективності їхніх організацій лідерами неприбуткових організацій не збігалось із загальноприйнятим об'єктивним показником ефективності, що застосовується в цих організаціях» (Berrett, 2022).

Суб'єктивні оцінки ефективності ще більше загострюють проблему. Коли оцінки ґрунтуються на особистих думках чи вподобаннях, вони схильні до упередженості, непослідовності та непорозумінь. Така суб'єктивність може підживлювати внутрішню напруженість, оскільки люди можуть відчувати несправедливе ставлення або фаворитизм. Без чітких та об'єктивних критеріїв оцінювання можуть виникати конфлікти, які підривають довіру та перешкоджають згуртованості.

Останній механізм, який є більш юридичним поняттям, але може призвести до конфліктної ситуації – це конфлікт інтересів. Конфлікт інтересів на робочому місці – це ситуація, в якій працівник стає ненадійним через зіткнення його особистих або фінансових інтересів з професійними обов'язками (Fermin, 2022). Іноді такі конфлікти можуть бути незначними і не мати наслідків, але часто вони становлять серйозну загрозу, можуть зашкодити репутації та майбутньому організації, і навіть мати юридичні наслідки. Навіть перспектива виникнення конфлікту інтересів може мати серйозні наслідки для організації. Згідно ст.1 Закону України «Про запобігання корупції» конфлікти інтересів бувають реальні та потенційні. Закордонні спеціалісти (Stark, 2015) також виділяють уявний конфлікт інтересів та конфлікт інтересів на основі результатів. При уявному конфлікті інтересів ідентифіковано учасників, у яких можуть виникнути конфлікт інтересів, галузь, де в кожного з них є свої власні інтереси, і визначено безпосередньо їх інтереси, які формально хоч і не суперечать одне одному, але у стороннього спостерігача складається враження,

що конфлікт інтересів існує. Конфлікт інтересів на основі результатів виникає тоді, коли зацікавлена сторона, залучена до процесу формування чи реалізації політики, прагне отримати результати, які не відповідають явному суспільному інтересу.

Згідно з даними Американської психологічної асоціації, конфлікт інтересів «не є негативним явищем за своєю суттю; скоріше, все залежить від того, як він вирішується». Наявність процедур для виявлення та вирішення конфліктів інтересів має важливе значення для забезпечення того, щоб вони не становили значного ризику (Koosher, Page, 2021).

Регулярні тренінги та нагляд за тим, щоб персонал навчився виявляти конфлікти та повідомляти про них, є ключем до збереження доброчесності окремих працівників та організацій, уникнення конфлікту інтересів та його наслідків, а також дотримання вимог законодавства.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Громадський сектор в Україні стрімко зростає і незважаючи на те, що ГО є некомерційними організаціями, вони також стикаються з внутрішніми конфліктами, що впливає на їхню ефективність та репутацію. Основні фактори, що сприяють виникненню конфліктів у ГО, включають фінансову модель, наявність численних зацікавлених сторін, складну структуру управління, відсутність чітких показників оцінки ефективності та конфлікти інтересів. Для ефективного функціонування ГО важливо виявляти та вирішувати конфлікти на ранніх етапах. Розуміння причин та механізмів внутрішніх конфліктів допоможе нам у розробці стратегій управління конфліктами, що допоможуть громадським організаціям успішно виконувати свою місію.

## Література

1. Riaz, Muhammad Khan and Jamal, Waseef, Workplace Conflict in NGOs – Causes and Management Strategies (September 30, 2022). International Journal of Business and Management Sciences. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364127068\\_Workplace\\_Conflict\\_in\\_NGOs\\_-\\_Causes\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/364127068_Workplace_Conflict_in_NGOs_-_Causes_and_Management_Strategies) (дата звернення 21.07.2024)
2. Бобіна О.В. Основи науки про політику. Конспект лекцій : навчальний посібник/О. В.Бобіна,І.В.Шапвалова.–Миколаїв: НУК, 2021. – 200 с. 81-82
3. Human Development Report, 1996. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1996> (дата звернення 20.07.2024)
4. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.06.2012 р. № 4572-VI : станом на 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 07.07.2024).
5. PP Global Human Capital Report, 2008. URL: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx> (дата звернення 15.07.2024)
6. U.S. nonprofit organizations: biggest challenges 2023 by Statista Research Department. URL: <https://www.statista.com/statistics/502411/us-nonprofit-organizations-biggest-challenges-for-fundraising/> (дата звернення: 10.07.2024)

7. Minahan, S., & Inglis, L. (2005). Stakeholders and strategic planning in non-profit organizations: case studies in complexity and conflict. *Third Sector Review*, 11(2), 17–33. URL: <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.200600303>
8. Spotting and Fixing Dysfunctional Nonprofit Boards. URL: [https://ssir.org/articles/entry/spotting\\_and\\_fixing\\_dysfunctional\\_nonprofit\\_boards](https://ssir.org/articles/entry/spotting_and_fixing_dysfunctional_nonprofit_boards) (дата звернення 16.07.2024)
9. Mitchell, Ronald K., et al. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, 1997, pp. 853–86. JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/259247> (дата звернення 16.07.2024)
10. Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine, OCHA. URL: <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/01/Ukraine-HNRP-2024-Humanitarian-Needs-and-Response-Plan-UA-20240110.pdf> (дата звернення 17.07.2024)
11. Meyer, S.J. (2021). Understanding Conflict in Multisite Nonprofit Organizations. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Conflict-in-Multisite-Nonprofit-Meyer/7887cd8ba38f30cf72a5c8ea2ef131abbc2a0ae0> (дата звернення 20.07.2024)
12. Grossman, Allen & Rangan, V.. (2001). Managing Multisite Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 11. 321 - 337. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227624553\\_Managing\\_Multisite\\_Nonprofits](https://www.researchgate.net/publication/227624553_Managing_Multisite_Nonprofits) (дата звернення 20.07.2024)
13. Berrett, Jessica L. (2022). Understanding nonprofit leaders' perceptions of organizational efficiency. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21538> (дата звернення 21.07.2024)
14. Про запобігання корупції : Закон України від 28.12.2014 р. № 1700-VII : станом на 04.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 07.07.2024)
15. How Research Organizations Avoid Conflict of Interest. (2023). URL: <https://www.etr.org/blog/how-research-organizations-avoid-conflict-of-interest/> (дата звернення 21.07.2024)
16. Fermin J. (2022). How to address a workplace conflict of interest. URL: <https://www.allvoices.co/blog/workplace-conflict-of-interest> (дата звернення 18.07.2024)
17. Stark A. (2015). Technical Report: Addressing and Managing Conflicts of Interest in the Planning and Delivery of Nutritional Programmes at Country Level. Background paper. URL: [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206554/9789241510530\\_eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206554/9789241510530_eng.pdf?sequence=1) (дата звернення 25.07.2024)
18. Koosher, G. P., & Page, K. V. (2021). Addressing conflicts of interests in behavioral science research. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2021-62614-005> (дата звернення 15.07.2024)
19. Медіація.УА: тенденції, становлення, розвиток: колективна монографія. Карпова О., Седашова О., Євтехов Є., Шевченко І., Фокіна О., Гаркуша О., Романцова О., Сугак С., Фокін О. / Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК ; – Київ: Бізнес Школа КРОК, 2021. – 129 с.

**УДК 343.627**

DOI: <https://doi.org/2708-339X-2022-3->

**СЄДАШОВА О. А.**, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку  
Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

**ЛИЩУК І. В.**, власниця приватної школи, магістрантка програми «Медіація та  
вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

## **МЕДІАЦІЙНІ НАВИЧКИ КЕРІВНИКА ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Постановка проблеми.** Професійні обов'язки керівника навчального закладу супроводжуються зіткненням з множинними різноманітними ситуаціями. Неготовність до подібного обсягу навантаження, невміння управляти своїми емоціями, запобігати стану вигоряння може привести до руйнівного впливу на емоційний стан дітей та викладачів, та, як наслідок, виникненню конфліктів. Конфлікти можуть з'являтися зокрема, всередині системи навчального закладу, бути пов'язаними із спілкуванням між батьками та викладачами, всередині педагогічного колективу, між викладачами та дітьми. Оскільки приватні навчальні заклади існують виключно за рахунок інвестицій власників та плати клієнтів (батьків учнів) за освітні послуги, то конфлікти можуть спричинити негативні наслідки, що позначатимуться у втраті клієнтів, плинності педагогічного персоналу, погіршенні освітніх послуг та зниженні економічної ефективності підприємства. Саме тому актуальним є дослідження шляхів оптимального менеджменту конфліктів при управлінні приватним навчальним закладом, яким автори вважають набуття медіаційних навичок керівників закладів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сьогодні в Україні актуальним є вивчення впровадження медіаційних навичок в сфері освіти та їх вплив на діяльність освітян. Тетяна Іваненко досліджувала вплив медіаційних навичок на організаційний клімат у школі, та вказала, що керівники з розвиненими навичками медіації здатні створювати позитивне середовище для навчання (Іваненко, 2018). Ірина Бородіна акцентує увагу на важливості медіаційних навичок для вчителів, зазначаючи, що такі навички допомагають вчителям краще вирішувати конфлікти між учнями (Бородіна, 2020). Олена Петренко у своїй роботі вказала, що медіаційні навички керівників шкіл сприяють формуванню партнерських відносин між адміністрацією та педагогами, що покращує робочий процес (Петренко, 2017). Олександр Сидоренко дослідив роль медіації у конфліктах між вчителями та учнями, відзначаючи, що ці навички допомагають уникнути ескалації конфліктів (Сидоренко, 2019).

Також аналіз статей та досліджень виявив наявність наукового матеріалу, направлено на розвиток шкільних служб медіації, до яких бажано залучати учнів. З'явилися програми шкільної медіації, зокрема, освітня програма факультативу «Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків», яка розроблена в рамках співпраці з Міністерством освіти і науки України та підтримки міжнародних організацій, таких як ЮНІСЕФ.

Аналіз робіт зарубіжних дослідників виявив декілька напрямів, дотичних до теми нашого дослідження. Крістофер Мур вивчав важливість медіації у вирішенні конфліктів серед освітніх менеджерів, зазначивши, що наявність таких навичок сприяє ефективному управлінню та зниженню напруги у колективі (Moore, 2014). Дебора Колб визначила, що розвиток медіаційних навичок серед освітніх лідерів забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і сприяє конструктивному підходу до вирішення конфліктів (Kolb, 2012). Сандра Чейсер зазначила, що медіаційні навички допомагають вчителям краще розуміти різні сторони конфлікту та знаходити спільні рішення, що сприяє підвищенню продуктивності в навчальному процесі (Chesser, 2016) та Пітер Блэк окреслив роль медіації в освітньому менеджменті, вказуючи на її ефективність у розв'язанні конфліктів між вчителями та батьками (Black, 2015).

Разом з тим, всі вище розроблені та запропоновані рекомендації носять загальний характер, але не містять покрокових інструкцій та методик для прогнозування та регулювання конфліктів безпосередньо керівниками приватних навчальних закладів, які є не тільки керівниками освітнього закладу в розумінні держави, а ще й менеджерами бізнесу, мета якого надання якісних послуг, будовання високого рівня довіри клієнтів та, як наслідок, отримання прибутку.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Сьогодні існує потреба у чіткому визначенні переліку медіаційних навичок для керівників навчальних закладів, а також у розробці рекомендацій розвитку та застосування медіаційних навичок саме для керівників приватних навчальних закладів, особливо з огляду на умови війни. Такі рекомендації сприятимуть як забезпеченню ефективного безконфліктного управління, так і досягнення рентабельності приватного навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу наукового дослідження.** Відповідно до статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту», «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону». У вересні 2021 року Міністерством економіки України затвердило професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», відповідно до якого від керівника закладу освіти вимагається не тільки дбати про якість освіти, а також «дбати про стратегічний розвиток школи». Для досягнення окресленої мети в цьому стандарті викладається перелік необхідних професійних характеристик, вмінь, навичок та сфер діяльності, серед яких – вміння

стратегічно управляти персоналом та безпосередньо школою. Окрім цього, вміння комунікувати, володіти емоційно-етичною компетентністю тощо. Вочевидь, сучасні виклики, які стоять перед керівниками освітніх закладів вимагають від них наявність більш розвинутих компетенцій, ніж це визначено Законом.

Окрім операційних задач, керівник вирішує ситуації, які безпосередньо пов'язані із людськими емоціями та почуттями. З одного боку – це вміння звертати увагу на емоційний стан педагогів, аналізувати його та розуміти його можливий вплив на відносини з учнями та батьками, а також на якість освітнього процесу. З іншого боку керівник навчального закладу має ідентифікувати потреби дітей, їх емоційний стан та прагнути забезпечити атмосферу безпеки та довіри в стінах освітнього простору задля комфортного їх перебування. Відносини з батьками – не менш важлива сфера щоденної діяльності, в якій важливо не лише встановити відносини з потенційними клієнтами та підписати контракти на навчання, але й постійно комунікувати надалі, щоб забезпечувати прозорий потік інформації та вчасне реагування та проблемі та конфліктні ситуації.

Військовий стан в Україні має величезний вплив на загальний емоційний стан всіх учасників освітнього процесу без виключень, і ці виклики лягають саме на плечі керівника навчального закладу. Іноземні дослідження, на які ми посилаємось нижче, показують, що стрес, викликаний війною, суттєво впливає на емоційний стан як вчителів, так і учнів. Наслідком такого впливу є підвищена тривожність, депресія, емоційне вигорання, а також посттравматичний стресовий розлад (скорочено – ПТСР).

Вплив війни на емоційний стан вчителів і учнів став об'єктом дослідження українських науковців та освітніх організацій. Зокрема, дослідження освітньої фундації GoGlobal у 2022 році, показало, що майже 80% вчителів відчувають значне емоційне виснаження через вплив війни. Вчителі вказують на підвищену тривожність, труднощі з концентрацією та відчуття постійної загрози (GoGlobal, 2022). Це, в свою чергу, впливає на ефективність навчального процесу та збільшує кількість конфліктних ситуацій у школах.

Американська психологічна асоціація (2023) у своїх дослідженнях виявила, що війна викликає сильні емоційні реакції у вчителів та учнів, які підвищує рівень конфліктів у школах і може призвести до погіршення навчального процесу. При цьому близько 60% учнів відчувають стрес, пов'язаний із війною, що негативно впливає на їхню здатність до навчання (APA, 2023).

Дослідження Рендалла (Randall, 2024) приводить дані, що понад 70% опитаних учнів та студентів зазначають зниження емоційної стійкості в умовах військових дій, що безпосередньо пов'язано з погіршенням психічного здоров'я через військові конфлікти (Randall, 2024).

Авторами цієї статті проведена низька інтерв'ю викладачів та керівника приватного закладу освіти, зокрема, ТОВ «Ліцей «Перспектива», з метою виявлення реального емоційного стану, та ось один з прикладів висловлення: «Коли я збираюсь на роботу, я розумію, що не тільки повинна доїхати цілою та живою, але й зустріти викладачів, дітей та їх батьків із позитивним настроєм, заспокоїти та впевнити, що все в нас буде добре, налаштувати всіх на

навчальний процес і при цьому тримати себе в стабільному емоційному стані, адже протягом робочого дня я стикаюсь із різними емоційними гойдалками»... «Іноді мені здається, що ані мій життєвий досвід, ані мої знання не готували мене до таких викликів: змінюються діти, змінюються батьки, і нібито я вирішую проблеми, але лишаюсь незадоволеною результатом своєї діяльності»...

З огляду на результати інтерв'ю, можемо констатувати, що серед 15 опитаних викладачів разом з керівником цього приватного закладу 80% з них відчують втрату впевненості, хронічний стрес, професійне вигорання, зростання конфліктних ситуацій. Можемо припустити, що такі характеристики внутрішнього стану вчителів можуть призвести до зниженню показників ефективності роботи закладу.

Автори розділяють положення професійного стандарту керівника навчального закладу в тому, що «...заклад освіти порівняно з іншими соціальними інститутами відрізняється розмаїттям функціональних, рольових, міжособистісних, міжгрупових взаємозв'язків. Вони складні, неоднозначні, тісно переплетені, іноді заплутані, оскільки охоплюють багато сфер його життєдіяльності. У такому розмаїтті стосунків стає неминучим зіткнення інтересів, настанов, думок, позицій, потреб людей. Ці зіткнення виявляються в конфліктах... Конструктивне розв'язання конфліктів у освітньому закладі передбачає раціональне осмислення того, чим викликаються і під впливом яких детермінант виникають конфлікти, які їх основні типи та параметри, якими особистісними рисами, особливостями свідомості й поведінки відрізняються їх активні учасники, котрі сприяють або перешкоджають запобіганню негативним конфліктним протистоянням, що гальмують розвиток закладу освіти. Керівникові необхідно пам'ятати завжди, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання суперечностей, що вже виникли, але й створення умов для їх профілактики та запобігання... Управління конфліктом — це не тільки мистецтво, але й прояв рівня професійної культури керівника».

Одним із показників ефективного управління приватним закладом освіти є відсутність конфліктів як всередині закладу освіти (між працівниками), так між викладацьким складом і батьками.

Одним із кращих засобів вирішення конфліктів, згідно якого беруться до уваги потреби всіх сторін і стає можливим збереження стосунків незалежно від обставин, на думку авторів, є медіація. Якщо розглядати приватний навчальний заклад як комерційну організацію, то слушною є думка, що «Успішні медіатори можуть розвивати емпатію, розвивати зв'язки та вирішувати часто вкорінені проблеми шляхом діалогу. Вони можуть розбити проблему і перетворити її з дисфункціональної та деструктивної на конструктивну та функціональну. У цьому сенсі посередництво є святим Граалем лідерства. Навички посередництва додають цінності організації. Коли люди перебувають у конфлікті – хворі та нещасливі, а сварки та розбіжності виливаються в публічний простір – це є антитезою високоефективної організації з сильними цінностями бренду» (Мірошнікова, 2021).

В сучасному світі бізнесу навички медіації стають перспективними та актуальними, зокрема.

В Україні поняття медіації визначено Законом України «Про медіацію», згідно з яким: «Медіація – позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів».

Вважаємо, з метою успішного попередження та вирішення конфліктів керівнику приватного закладу освіти варто звернути увагу на розвиток комунікаційних навичок, адже, комунікація – це процес двостороннього обміну інформацією, результатом якого є взаємопорозуміння. Якщо його не досягнуто – комунікація відбулася неефективно. Для того, щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати зворотний зв'язок, який повідомляє про те, як люди вас зрозуміли, як вони сприймають вас, як ставляться до порушеної вами проблеми.

За одним з численних визначено, комунікативна компетентність – здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми (Гуревич, 2002). Для ефективної комунікації необхідне досягнення взаєморозуміння партнерів і розуміння ситуації та предмету спілкування.

За даними Українського центру медіації та переговорів, до комунікативних навичок належать:

- техніка активного слухання – вміння активно слухати та чути, підтримувати контакт із співрозмовниками, використовуючи рапорт, усвідомлювати сутність повідомлення співрозмовника, переформулювати з виключенням конфліктогенів, уточненням змісту, резюмувати та подавати зворотній зв'язок;
- керування та робота з емоціями – вміння розпізнавати, називати та уточнювати емоції, «трансформувати емоції в творчий ресурс для сторін»;
- емпатійність – здатність розуміти, співчувати відчуттям та точки зору інших людей.

Окреслений перелік навичок входить і до переліку базових навичок медіатора.

Отже, перевагами застосування медіаційних навичок у керуванні приватним закладом освіти є:

- вирішення конфліктів на будь яких ланках: учень-учень, персонал-керівник, викладач-викладач, викладач-батьки;
- збереження відносин та репутації; в приватному закладі освіти важливо підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, партнерами та співробітниками;
- підвищення ефективності роботи персоналу закладу освіти. Конфлікти в команді можуть серйозно вплинути на її ефективність. Керівник з розвиненими медіаційними навичками допомагає подолати розбіжності та покращити взаєморозуміння серед колег, що сприяє збільшенню продуктивності та співпраці;
- створення креативних рішень у пошуках виходу з кризових ситуацій або розробку дій, що передують виникненню конфлікту.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Медіація для керівника приватного освітнього закладу – це здатність керувати конфліктами, спрямовувати відкритому спілкуванню та знаходити компроміси, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри та мотивації співпрацівників, клієнтів, знижає ризик юридичних спорів та позитивно впливає на репутацію освітнього

закладу. Керівник, який володіє цими навичками, є не тільки успішним менеджером, а й лідером викладацького персоналу, який вміє підтримувати та надихати свою команду.

Разом з тим, автори цієї статті вважають за доцільним розробити інструкцію або програму для розвитку та застосування навичок медіатора саме у керівника навчального закладу для вирішення різноманітних ситуацій, що згодом може стати фундаментом для посібника «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач». Доцільним буде спланувати апробацію створених рекомендацій та дослідження впливу на ефективність управління закладами освіти, зокрема приватними.

### **Література**

15. Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass.

16. Kolb, D. (2012). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

17. Chesser, S. (2016). *School Leadership Mediation: A Guide for Conflict Resolution*. Routledge.

18. Black, P. (2015). *Managing Conflict in Education*. Sage Publications.

19. Іваненко, Т. (2018). *Медіація як інструмент управління освітнім процесом*. Київ: Національний педагогічний університет.

20. Бородіна, І. (2020). *Конфліктологія в освітньому середовищі: методи вирішення та попередження*. Харків: Харківський національний університет.

21. Петренко, О. (2017). *Медіація в системі шкільного управління*. Львів: Львівський національний університет.

22. Сидоренко, О. (2019). *Психолого-педагогічні аспекти медіації у шкільному середовищі*. Київ: Науковий світ.

23. Закон України «Про повну загальну середню освіту» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

24. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>;

25. Аліна Мірошнікова «Яким має бути сучасний директор школи» стаття від 13.10.2021 медія Освіторія: <https://osvitoria.media/experience/yakym-maye-but-y-suchasnyj-dyrektor-shkoly/>

26. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с;

27. «Why Mediation Is A Core Skill For Successful Leaders»; David Liddle is CEO of culture change consultancy The TCM Group, author of *Transformational Culture* and president of think tank The Institute of Organisational Dynamics; <https://www.ceotodaymagazine.com/2022/06/why-mediation-is-a-core-skill-for-successful-leaders/>

28. Закон України «Про медіацію» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>

29. «Топ-5 навичок медіатора, необхідних в бізнесі» Український центр медіації та переговорів; <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2089-perehovory-za-interesamy-tsinnist-modeli>

30. «Складові комунікативної компетентності педагога», Видавнича група «Основа» 31.05.2020 р: <https://osnova.com.ua/skladovi-komunikativnoi-kompetentnosti-pedagoga/>

31. Ханна Л. Міллер «Top 18 Conflict Resolution Skills Every Leader Needs» <https://leaders.com/articles/leadership/conflict-resolution-skills/>;

32. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с

33. Андрєєнкова В. Л., Левченко К. Б., Матвійчук М.М. (2018). Освітня програма факультативу “Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе”: навч. посіб. Київ: Громадська організація «Ла Страда-Україна: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidia-bulingu/3-programafakultativ.pdf>

**СОРОКА Д. А.**, студентка 4 курсу НАУКМА (Київ)

## **РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

### **Вступ.**

У сучасному технологічному світі, де більшість процесів автоматизовано, зростає потреба у розвитку soft skills, таких як емпатія. Технічні спеціалісти, попри високу професійну підготовку, часто стикаються з конфліктами, що виникають через відмінності у підходах до вирішення завдань, різні стилі роботи та труднощі у комунікації. Емпатія, як здатність розуміти, відчувати і враховувати емоції інших людей, є ключовою навичкою для успішної взаємодії не лише між членами команди, але й у взаєминах з клієнтами та керівництвом. Завдяки емпатії можна значно знизити рівень напруженості у колективі, перетворюючи конфлікти на можливості для вдосконалення комунікацій та досягнення спільних цілей, що позитивно впливає на загальну продуктивність. [3, с. 100].

### **Виклад основного матеріалу.**

Технічні фахівці, зосереджуючись на технологічних аспектах своєї роботи, інколи не приділяють належної уваги емоційній взаємодії у команді. Такий підхід може призвести до погіршення якості комунікацій, викликати непорозуміння і навіть провокувати конфлікти. Високий рівень відповідальності та стресу, що супроводжують технічну роботу, часто змушують спеціалістів швидко приймати рішення, що підвищує ризик емоційних реакцій. У таких умовах емпатія стає надзвичайно важливим інструментом для збереження гармонійної атмосфери у колективі, допомагаючи уникнути ескалації проблем і знаходити компромісні рішення.

Окрім цього, технічні спеціалісти нерідко працюють під тиском жорстких дедлайнів, де кожне рішення може мати серйозні наслідки для всього проекту

або навіть компанії. У такій ситуації емоції, зокрема стрес, розчарування або відчуття тиску, можуть виникати частіше, ніж у інших сферах діяльності. Відсутність належного рівня емпатії може не тільки загострювати конфлікти, але й ускладнювати комунікацію під час розв'язання складних технічних завдань. Це може призвести до зниження продуктивності, оскільки розчаровані члени команди не здатні ефективно співпрацювати в атмосфері напруженості.

Емпатія є критично важливою для побудови продуктивної комунікації у технічних командах, оскільки вона сприяє кращому розумінню не лише технічних аспектів, але й потреб та мотивації колег. Наприклад, коли один із членів команди не погоджується з прийнятим рішенням або запропонованим підходом до виконання завдання, емпатія допомагає зрозуміти причини цієї незгоди і знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони. У цьому контексті емпатія стає інструментом, що дозволяє перетворити потенційні конфлікти на конструктивні обговорення, уникнути ескалації напруги і сприяти досягненню спільних цілей.

Емпатія має особливе значення для лідерів і керівників технічних команд. Керівники, які володіють високим рівнем емпатії, здатні краще розуміти потреби своїх підлеглих, що дозволяє їм приймати більш зважені та обгрунтовані рішення. Вони створюють сприятливу робочу атмосферу, де кожен член команди відчуває себе почутим і зрозумілим. Це, у свою чергу, знижує рівень стресу серед співробітників, допомагає уникати конфліктів та сприяє підвищенню загальної продуктивності команди.

Емпатія також сприяє розвитку довіри між членами команди. Довіра є одним із ключових елементів успішної командної роботи, оскільки вона знижує рівень напруженості та сприяє відкритому обміну інформацією. Коли співробітники відчувають, що їхні емоції та потреби розуміють, це підвищує їхню мотивацію і залученість у процес роботи. Як результат, робота стає більш ефективною, а команда досягає своїх цілей швидше та з меншими втратами.

У технічних сферах також часто виникає необхідність спілкуватися з колегами з інших відділів або з клієнтами, які можуть не мати технічних знань. Емпатія дозволяє технічним фахівцям краще зрозуміти точку зору і потреби представників інших відділів або клієнтів, що сприяє уникненню конфліктів і покращує координацію роботи. Наприклад, при розробці нового продукту технічні фахівці повинні враховувати не лише технічні вимоги, але й потреби кінцевих користувачів, які можуть бути незнайомі з технічними аспектами продукту. Емпатія допомагає краще зрозуміти ці потреби і створювати продукти, що відповідають очікуванням користувачів.

Крім цього, технічним фахівцям нерідко доводиться співпрацювати з клієнтами, які не завжди можуть чітко сформулювати свої вимоги. Емпатія у таких випадках дозволяє краще зрозуміти справжні потреби клієнтів і запропонувати рішення, яке найбільш точно відповідатиме їхнім очікуванням. Цей підхід не лише покращує взаємодію з клієнтами, але й допомагає підвищити рівень їхнього задоволення результатом роботи команди.

Активне слухання, як одна з ключових складових емпатії, допомагає покращити комунікацію у технічних командах. Ця навичка передбачає не лише сприйняття інформації, але й виявлення емоційних аспектів, які можуть бути важливими для розуміння суті проблеми. Це дозволяє не тільки вирішувати

поточні завдання, але й покращувати загальну робочу атмосферу в колективі, що сприяє більш ефективній командній роботі.

У рамках курсової роботи було проведено дослідження рівня емпатії серед студентів технічних спеціальностей, яке показало, що більшість технарів виявляють низький рівень емпатії (76%). Це може свідчити про їхню меншу схильність до співчуття та розуміння емоцій інших людей. Дослідження також виявило, що технарі мають високий рівень інтернального локусу контролю, тобто схильність вважати, що успіх або невдача залежать від їхніх власних зусиль та внутрішніх ресурсів.

Розвиток емпатії серед технічних фахівців допомагає їм краще адаптуватися до змін та нових викликів, що виникають у процесі роботи. У сучасному світі, де технології постійно змінюються, здатність швидко адаптуватися є ключовою для досягнення успіху. Емпатія дозволяє краще сприймати зміни і швидше знаходити спільну мову з іншими членами команди. Вона також допомагає у вирішенні конфліктів, сприяючи поліпшенню комунікації, зменшенню напруги та підвищенню загальної ефективності роботи команди.

### **Висновки.**

Отже, емпатія є вирішальним фактором для створення гармонійного робочого середовища у технічних командах. Технічні фахівці, які володіють цією навичкою, здатні краще розуміти потреби колег і клієнтів, що дозволяє уникати конфліктів і покращувати робочі процеси. Розвиток емпатії у технічних командах є необхідною умовою для досягнення спільних цілей, підвищення продуктивності та створення сприятливої атмосфери для ефективною співпраці.

### **Список використаних джерел**

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект: Чому він може важити більше, ніж IQ. - Харків: Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2017. - 432 с.
2. Кейтлін Уголік Філіпс. Майбутнє почуттів. Розвиток емпатії в світі одержимому технологіями / Переклад - Надія Хаєцька. - 2020. - 176 с.
3. Синявський В.В., Сергеєнкова О.П. Психологічний словник. - 2007. - 640 с.

**СТОЖОК ЛЮДМИЛА ГРИГОРІВНА**, к.е.н., постдокторантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, (м. Київ)

## **НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ**

Соціально-економічний розвиток України за період незалежності супроводжувався постійними потрясіннями. Але російсько-українська війна з її наслідками – це потрясіння, які породили поняття «зруйнована країна» та «покоління ізоляції», що, звісно, має негативний вплив як на сучасний стан, так і на майбутнє відновлення та розвитку країни, а також на забезпечення якості та

гідного рівня життя населення. Безсумнівно, тривалість війни, масштаби втрат, неналежна активність інституцій, невизначеність безпосередньо впливають на матеріальне становище населення, а попри зростання ризиків неспроможності, соціальної нерівності, зневіри, воно потребує і посиленого соціального захисту та соціальної підтримки з можливістю реалізації соціальних прав та індивідуальної участі у формуванні власного майбутнього.

Наразі майже неможливо оцінити якість та рівень життя населення, оскільки неможливо оцінити масштаб втрат від наслідків війни, яка набуває статусу затяжної, визначити територіальну цілісність країни через постійні обстріли, а також чисельність населення через людські втрати та міграцію і, відповідно, чисельність, що потребує соціальної підтримки та допомоги через постійні нові виклики. Відповідно, статистичні припущення є одним із підґрунтя формування діючих програм соціального захисту та соціальної підтримки. Але вважаємо, що їх значимість при формуванні програм соціально-економічного розвитку на перспективу є низькою, оскільки вони потребуватимуть уточнення і коригування після завершення війни. Важливість прогностичних розрахунків матиме цінність за наявності фактичної оцінки стану якості та рівня життя населення, які є основою формування вектору соціально-економічного розвитку країни.

План перемоги країни, представлений Президентом, та план конкретних дій для забезпечення перемоги України, запропонований фракцією «Європейська солідарність», попри вагомість і масштабність сфери охоплення з урахуванням викликів, не містять пункту щодо збереження людського капіталу, захисту та повернення населення. Вважаємо, що зазначене породжує ймовірність посилення ризику зневіри серед населення. Крім того, не менш важливим у загостренні останнього є незмінність показників соціальних стандартів та гарантій (розмір прожиткового мінімуму на одну особу – 2920 грн, мінімальної заробітної плати – 8000 грн) [7], зниження рівня соціальних складових в бюджеті на 2025 рік, зростання податків для населення порівняно із зростанням «спеціальних» заробітних плат, підвищення податків для малого та середнього бізнесу, який є вагомою ланкою у підтримці військових, на відміну від грального бізнесу, де присутня стабільність, незважаючи на війну. Незаперечним є те, що нині в країні умовно існує два бюджети: бюджет війни і цивільний бюджет. Але незрозумілим на фоні передбачуваного зростання інфляції з 7,9% у 2024 році до 9,5% у 2025 році є незмінність в програмах соціального захисту населення. Щодо останнього, то на 2025 рік передбачено 80,8 млрд грн порівняно із плановими 88,71 млрд грн на 2024 рік. Крім того, попри зростання кількості ветеранів війни, у бюджеті закладено і зменшення витрат на ветеранську політику до 6 млрд грн (13 млрд грн у 2024 році) [7]. Отже, війна з її наслідками, у поєднанні з інституційною нестабільністю у державі та необґрунтованими рішеннями уряду, є головними чинниками зростання бідності та соціальної нерівності.

Аналіз соціально-економічного розвитку країни за період незалежності свідчить про наявність дисбалансу на ринку праці, який лише з війною посилюється. І зменшення чисельності зареєстрованих безробітних на 52%, з

186,5 тис. осіб у 2022 році до 96,1 тис. осіб, на кінець 2023 року передбачало лише тимчасовість, оскільки на початок жовтня 2024 року чисельність осіб, які мали статус безробітних зросла до 102,7 тис. [2]. Варто підкреслити, що серед зареєстрованих осіб найбільшу частку становлять особи з вищою освітою, тоді як на ринку праці затребуваними є професії, які потребують професійно-технічної підготовки, що, відповідно, і характеризує невисокий показник працевлаштування. Це свідчить про необхідність налагодженості дій між інституціями з метою забезпечення належного функціонування ринку праці, оскільки, як свідчать прогнози дані Міністерства економіки, післявоєнне відновлення країни потребуватиме 8,6 млн працівників [5].

Війна породила нових суб'єктів ринку праці: вимушено переміщені особи (ВПО), учасники бойових дій (УБД), ветерани війни з інвалідністю. За даними Державної служби зайнятості, станом на вересень 2024 року 486 тис. осіб отримали послуги (на кінець 2023 року ці дані становили 665 тис. осіб), серед них 28 тис. осіб (35 тис. осіб) – особи з інвалідністю, 12 тис. осіб (6 тис. осіб) – УБД, 87 тис. осіб (59 тис. осіб) – ВПО. У січні-вересні 2024 року було працевлаштовано 188 тис. осіб, із них ВПО – 11 тис. осіб. Варто зазначити, що протягом періоду січень – вересень 2024р. за 1 тис. осіб з інвалідністю було надано роботодавцям компенсацію за облаштування робочого місця, тоді як за 2023 рік лише за 63 особи [2].

Учасники війни, ветерани війни з інвалідністю, УБД – це особи працездатного віку, які є неактивною робочою силою на невизначений проміжок часу. Згідно з даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на 1 жовтня 2024 року чисельність УБД становила – 980193 осіб, чисельність осіб з інвалідністю внаслідок війни – 119714 осіб, учасників війни – 160093 осіб [4]. Беззаперечно, вони потребують не лише тривалої підтримки на лікування, реабілітацію та на інтеграцію в суспільство, а й спеціальних умов працевлаштування з урахуванням індивідуальних можливостей. Критичним залишається захист та підтримка ветеранів у сільській місцевості, де і до війни кількість робочих місць була мінімальною, фельдшерські пункти працювали не у всіх селах, а дороги потребували ремонту. Зазначене є підґрунтям посилення ізоляції, збільшення соціальної нерівності та бідності серед домогосподарств, дохід яких переважно залежить від ведення домашнього господарства та угідь.

Неналежно захищеною в державі є і інша категорія осіб – цивільні особи, які постраждали внаслідок війни (особи, які зазнали тортур під час полону та окупації). Варто зазначити, що через відсутність досвіду в інституціях, механізм ведення підзвітності цих осіб потребує вдосконалення, оскільки існують проблеми щодо підтвердження їхнього статусу, крім того, вони не мають статусу (за необхідністю) осіб з інвалідністю внаслідок війни. До того ж велика чисельність осіб не висвітлює цю інформацію, а значна кількість родин не мають інформації про зниклих рідних через війну. Однозначно, держава повинна забезпечити допомогу на лікування, відновлення, працевлаштування з урахуванням стану здоров'я, а також підтримку на встановлення істини та захисту прав. Зазначене свідчить про необхідність створення реєстру та

визнання цих осіб як таких, що потребують цієї допомоги від держави на невизначений термін (з урахуванням індивідуальних можливостей).

Не менш важливим є підтримка осіб, які припинили трудову діяльність через догляд за особами, які її потребують (інваліди внаслідок війни), підтримка родин, у складі яких є особи, що є постраждалими від російської агресії. Варто зазначити, що це не лише фінансова допомога, збереження робочого місця, а й отримання знань (навчання) з психології, медицини, а також забезпечення їхньої соціалізації.

Наслідки війни неможливо передбачити, як і появу нових соціальних ризиків, але забезпечити можливість реалізації соціальних прав інституції країни зобов'язані. Необхідно пам'ятати, що за два роки війни, за даними Міжнародної організації з міграції, майже 6,5 млн осіб є біженцями (ТПО) за кордоном [8], кількість зареєстрованих переміщених осіб всередині країни, за даними Інформаційно-обчислювального центру Мінсоцполітики на кінець жовтня 2024 року, становила 4,6 млн [3], а 14,6 млн осіб потребують соціальної допомоги та послуг у сфері соціального захисту та охорони здоров'я [6]. Крім того, кількість пацієнтів, які пережили посттравматичний стресовий розлад, за даними 2023 року, становила 12494 осіб (3167 осіб у 2021 році), а за січень-березень 2024 року – 3292 пацієнтів [1], що свідчить лише про зростаючу динаміку в майбутньому.

Нові соціальні ризики змінили країну: територіально, демографічно, економічно. Відповідно, змінилися цілі та завдання з урахуванням викликів, породжених наслідками війни. Перегляду потребує термінологія, оскільки наразі соціально вразливими верствами є все населення. А їх рівень вразливості залежить від рівня чутливості до настання соціальних ризиків, який своєю чергою залежить від матеріального становища та підтримки. Відповідно, головним завданням сьогодення є мінімізація ризику зневіри шляхом надання необхідної підтримки та ефективного соціального захисту залежно від потреб. Безсумнівним є важливість програм відновлення соціально-економічного розвитку країни, але результативність діючих соціально-страхових програм соціального захисту, що формують якість та рівень життя населення з метою запобігання соціальній нерівності, теж має вагомість. Завдання і дії щодо повернення та збереження територіальної цілісності повинні відбуватися у поєднанні із поверненням і збереженням населення. Отже, створення синергії між інституціями та між суб'єктами системи соціального захисту у забезпеченні якості соціально-страхових програм з урахуванням інклюзивності є необхідністю сьогодення, а не планами майбутнього.

## Література

1. В ЕСОЗ протягом останніх двох років фіксується значне збільшення пацієнтів зі встановленим діагнозом ПТСР URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: <https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp> URL: [https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom](https://nszu.gov.ua/novini/v-esoz-protyagom-ostannih-dvoh-rokiv-fiksuetsya-znachne-zbilyshennya-patsiyentiv-zi-vstanovlеним-diyagnozom-ptsp)

2. Державна служба зайнятості (сайт) URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics> (дата звернення: 20.10.2024)
3. Міністерства соціальної політики (сайт) URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics?dashboardName=idps> (дата звернення: 20.10.2024)
4. Міністерство у справах ветеранів України (сайт) URL: <https://mva.gov.ua/statistichni-dani-2> (дата звернення: 10.10.2024р.)
5. Перспективи досягнення показників ВВП України на 2032 рік у контексті ринку праці. Вересень 2023 року. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/ministerstvo-ekonomiky-mop-ta-mom-prodovzhuyut-zakladaty-fundament-dlya-mitsnoho-ta-produktyvnoho-povoyennoho-rynku-pratsi-v-ukrayini> (дата звернення: 25.07.2024)
6. План для Ukraine Facility 2024-2027 URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 25.07.2024)
7. Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44888> (дата звернення: 20.09.2024р.)
8. Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM URL: <https://ukraine.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom> (дата звернення: 25.05.2024)

**STOZHOK A.** PhD Student of Socioeconomics and Personnel Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

### **CROSSING BORDERS, BUILDING BRIDGES: HOW TALENT MOBILITY TRANSFORMS CONFLICT RESOLUTION**

In turbulent times transparency comes first, and clear communication becomes a robust pillar for organizational changes to face the crisis. Information provided in an accurate, timely, and broad manner is critical to successful resistance and recovery. Additionally, sharing information about decisions, results, strategies, and practices freely with subordinates boosts transparency, which is a key driver of workforce trust. It is common knowledge that in times of uncertainty the likelihood of emerging conflicts is higher than under regular conditions. Nowadays, job safety has become a pivotal dimension of human sustainability and a focus in decision-making. Caring about greater health and well-being, stronger skills and greater employability, and better opportunities along an advanced career path requires flexibility and agility. Foremost, workers need to have a clear understanding of how to achieve it.

Transparent communication is necessary not only for effective leadership but also for multicultural cooperation that is inherent in distributed teams. Besides, it is worth noting that extended work types include gig and contract workers, who are subject to the risk of micromanagement. Given concurrent crises impacting businesses and their workforces, especially labor shortages, technological power concentration, societal polarization, and misinformation, workforce agility supported by strategic leadership and trust can help to overcome barriers and mitigate people risks.

Conflicts at the workplace are a typical phenomenon across all organizational levels arising from a lack of awareness, transparency, and miscommunication. Furthermore, poor management of ethical issues can evoke unconscious biases and even lead to job loss. The digitalization era and transformative technology deployments address a digital-first people approach, adopting AI solutions in the workplace while re-designing the work architecture to focus on hybrid working, comprehensive health and well-being, digitalization, and upskilling. Besides, people crave the peace of mind that comes with job security and financial well-being – staples that become increasingly important during times of upheaval. Executives are also seeking solid ground, focused on keeping their business running by addressing inflation, digital acceleration, and alternative work models. Amid these concerns, HR leaders remain anxious about rising labor costs, managing a remote workforce, and skills shortages [2].

The turbulent business environment exacerbates these concerns, hence a strengths-based approach to building teams can win employee commitment to change and foster an inclusive, agile culture [3]. Strategic talent mobility management can help reduce anxiety and prevent burnout and cut across hierarchical and functional boundaries that may destroy organizational coherence. In a nutshell talent mobility can serve as a guardrail that mitigates conflicts by enabling agility, which increases inclusive and collaborative behaviors, operational efficiency and strategic alignment across diverse business units.

HR leaders are concerned about equipping the workforce to mitigate people risks and the entire leadership aims to keep teams headed in the right direction. In this context talent mobility can be a strong ally by mapping strengths to unique roles and matching talents to roles, creating and socializing a strengths framework while assessing individuals, identifying priorities and forming strength-based teams. This joint effort prioritizes dignity and boosts human sustainability leading to more constructive problem-solving and collaboration. In doing so, talent mobility helps to win employee engagement and commitment.

The main feature of current workplaces is diverse teams requiring breakthrough collaboration that is supported by trust building, negotiation, joint action, and creativity. Working in multicultural environments often bridges different experiences, interests, visions, and decisions. Thus, the senior leadership must focus on reducing polarization and promoting dispute resolution. It is essential to build consensus when there is a willingness to work together, but interests remain diverse and complex [1].

Accordingly, the move toward human sustainability must represent the shift to collaboration sustainability. Here comes transparency, which is crucial for avoiding misinformation and micromanagement. Moreover, a lack of access to information and data often holds back cross-functional teams from making operational decisions. To foster more efficient decision-making at the team level, organizations need to provide teams with regulated access to more and better data in a timely manner and at their intended level of use. For instance, Mars Inc. has empowered employees by granting regulated access to data more broadly across the organization, with the goal of fueling employees' use of data analytics to better understand customers. It has done this by deploying a data science group, Digital Demand and Analytics, to assist teams with data insights. Mars invested in this group by hiring over 100 data

scientists and surfacing hundreds of existing employees with sufficient knowledge of both Mars and data science to help teams solve customer problems [4].

Hence, it is worth mentioning that clear communication and awareness contributes to the employee value proposition through reminding employees of their benefits at multiple touchpoints, via communication channels and senior leadership. Through talent mobility workers can obtain positions that match their skills, determine their technical level through certifications, advance their social capital by engaging with professional communities. Overall, a cross-functional team of diverse employees can help drive operational and other changes in the company. In addition, globally responsible employers should strive to make their employees' learning journey as inclusive as possible.

In conclusion, the ways in which talent mobility can reduce the likelihood of misunderstanding across different organizational levels include:

*Enhancing cross-cultural understanding:* Talent mobility allows employees to work within diverse cultures and work environments, fostering a global mindset that encourages empathy and cultural sensitivity. By collaboration with diverse teams, employees learn how different cultures approach disputes – whether through direct communication or more subtle, indirect methods. This understanding helps in reducing misunderstandings and tensions across multicultural teams, as seen in organizations that prioritize DEI (diversity, equity, and inclusion) principles.

*Improving communication skills:* Employees exposed to international assignments often gain better communication skills, learning to overcome language barriers, non-verbal cues, and varying communication styles. These skills are essential for dispute resolution in global workplaces, as they help bridge communication gaps that can otherwise lead to misunderstandings and conflicts. Additionally, international experience promotes adaptability, flexibility, and agility, which are crucial in managing different conflict styles within teams.

*Advancing conflict management techniques:* Geographical polarization exposes employees to various dispute resolution approaches. For instance, while some cultures may prefer a collaborative approach, others might lean toward hierarchical or mediated resolutions. By embedding these diverse strategies, organizations can create a more robust conflict management framework. Thus, global talent strategies allow companies to develop customized conflict resolution policies that reflect cultural diversity and empathy.

*Implementing flexible policies to address emerging conflicts:* Global talent mobility promotes agile workplace policies that can quickly adapt to cultural needs and conflict triggers, such as team misalignment or value clashes. By promoting flexible policies, organizations provide tools for employees to address and de-escalate conflicts efficiently, benefiting both organizational culture and individual norms. This flexibility demonstrates that companies are increasingly adopting agile talent policies to manage potential workplace conflicts.

*Creating an inclusive and equal workplace:* Talent mobility encourages inclusivity, enabling teams to work toward common goals while appreciating each other's backgrounds. By normalizing cultural exchanges, mobile talent programs foster a sense of belonging that reduces the likelihood of conflicts rooted in cultural misunderstandings. Such inclusive practices help to advance transparency and discourage team members from undermining their colleagues.

These practices can be reinforced by the example of Swiss manufacturer of cough drops and breath mints. To encourage more constructive criticism within the group, the CEO required that leadership team members present detailed financial data on the part of the business they were responsible for. Any issues thus became visible to everyone, providing the opportunity to compare results, ask questions, and critique one another. But the CEO had to model how to have a constructive discussion. While some team members were immediately comfortable with the new approach, others were concerned they would offend their colleagues and needed encouragement to speak up. Still others had to be coached to slow down their delivery of feedback to avoid the impression that they were attacking, which could potentially escalate into a conflict. Thus, it took several months of both individual and team coaching to shift the behavioral norms toward healthy discussion [4].

Hence, integrating talent mobility with conflict resolution policies doesn't just prevent misunderstandings, but it builds an organizational culture that values diversity and promotes equity through respectful and clear communication. These approaches equip organizations to leverage global perspectives effectively in solving internal conflicts.

## References

1. Consensus Building Institute. (2024). *Breakthrough Collaboration: What Is It and How Do We Help Make It Happen?* Report. Retrieved from <https://www.cbi.org/article/breakthrough-collaboration/>
2. Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024*. Retrieved from <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-ofwork/global-talent-trends/>
3. MIT Sloan Management Review. (2024). *A Better Way to Unlock Innovation and Drive Change*. Retrieved from <https://mitsmr.com/3AZAbvh>
4. MIT Sloan Management Review. (2024). *Leading to Empower: Inspire, Activate, and Trust Talent to Execute Strategy*. Special Report. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/future-of-leadership/>