

УДК 35.08:316.485

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2022.2.25>**О. О. Переверзєв**здобувач наукового ступеня кандидата наук
Харківського університету цивільного захисту

РОЛЬ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАПОБІГАННІ КОНФЛІКТАМ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

У статті розглянуто роль комунікативних стратегій як ключового інструменту запобігання конфліктам між органами публічної влади та громадськістю в умовах сучасних соціально-політичних трансформацій. Автори акцентують на тому, що у сфері публічного управління ефективна комунікація не є другорядною функцією, а стратегічним ресурсом стабільності, довіри та запобігання соціальній напрузі. Зокрема, досліджуються основні підходи до комунікації: прозоре інформування, партисипативна взаємодія, кризові комунікації, фасилітація та медіація. Особливу увагу приділено управлінській ролі керівника як носія комунікативної культури, здатного попереджати ескалацію конфліктів шляхом проактивного діалогу з громадськістю. У статті систематизовано наукові підходи до розуміння конфліктів у публічному секторі. Аналіз підтверджує, що своєчасна, послідовна та двостороння комунікація дозволяє знизити ризики дезінформації, уникнути дефіциту довіри, а також підвищити спроможність державних органів до відповідального врядування. Окремо розглядається значення інституціоналізації комунікаційних практик як передумови їх ефективності. Стаття містить практичні висновки щодо необхідності інтеграції комунікацій у щоденну управлінську практику та формування нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість, співпрацю та партнерство з громадянами. Проаналізовано практичні умови реалізації ефективної комунікації, зокрема значення інституціонального забезпечення, рівня комунікативної культури у державних службовців та організаційного середовища, яке стимулює відкритість і прозорість. Зазначено, що комунікація має бути не епізодичною реакцією на кризи, а постійним елементом управлінської діяльності, інтегрованим у щоденні рішення, процедури та політики органів публічної влади. Розглянуто можливості використання сучасних інформаційних технологій – соціальних мереж, цифрових платформ зворотного зв'язку, онлайн-консультацій – як інструментів налагодження ефективної взаємодії з громадськістю. Стаття робить акцент на тому, що стратегічна комунікація має слугувати не лише інструментом інформування, а й механізмом включення громадян у процеси ухвалення рішень, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню легітимності управлінських дій.

Ключові слова: комунікативні стратегії, конфлікти, публічне управління, громадськість, управлінська комунікація, медіація, фасилітація, керівник, державна служба.

Постановка проблеми. У сучасних умовах демократичного розвитку суспільства та посилення вимог до підзвітності й прозорості органів публічної влади значно зростає значення ефективної комунікації між владою та громадськістю. Проте, попри формальне розширення каналів взаємодії, зокрема через електронну демократію, соціальні мережі, публічні консультації, в багатьох випадках комунікація між державними інституціями та населенням залишається односторонньою, фрагментарною та декларативною. Це спричиняє нерозуміння намірів влади, зростання недовіри, відчуження громадян від процесу прийняття рішень та, як

наслідок, виникнення або загострення конфліктів у публічній сфері. Особливо загрозливою є ситуація, коли управлінські рішення ухвалюються без належного пояснення, консультацій або врахування інтересів зацікавлених сторін. В умовах швидких соціальних змін, поляризації суспільства та зниження рівня інституційної довіри до органів влади така практика створює підґрунтя для соціальної напруги, протестів, оскаржень і адміністративного опору. Як свідчать дослідження, у більшості випадків конфлікти між громадськістю та владою є не наслідком сутнісних протиріч, а продуктом комунікативних помилок, дефіциту відкритості або викривлення

інформації [1-6]. Таким чином, виникає необхідність ґрунтовного аналізу комунікативних стратегій, які можуть не лише забезпечити ефективну взаємодію з громадянами, але й відігравати роль інструменту раннього виявлення, пом'якшення та запобігання конфліктам. Це включає дослідження змісту, структури та ефективності інформаційної політики, інституційного забезпечення комунікацій, особистісної ролі керівника у комунікаційному процесі та механізмів фасилітації та медіації як форм превентивного діалогу. Отже, ключовою проблемою дослідження є необхідність осмислення та впровадження цілісного комунікативного підходу до управління у сфері публічної політики, здатного зменшувати конфліктогенність державного управління та посилювати соціальну згуртованість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі проблематика комунікації в публічному управлінні розглядається крізь призму управління конфліктами, медіації, партисипації та лідерських практик. В. Г. Тимофіїв [1] досліджує комунікативну компетентність державних службовців як ключ до запобігання конфліктам у владній діяльності. Р. Р. Хасанов [2] підкреслює інституціональний аспект комунікацій та потребу в створенні спеціалізованих структур. Н. П. Довгань [3], [4] акцентує на ролі керівника в комунікаційному процесі та значенні емоційно-психологічних чинників. З. В. Красіловська [5] та Т. В. Карлов [6] наголошують на важливості фасилітативних і медіаційних форм комунікації для профілактики соціальних конфліктів між владою і громадою.

Мета статті – дослідити роль та ефективність комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами публічної влади та громадськістю, визначити ключові механізми взаємодії та сформулювати рекомендації щодо їх впровадження в управлінську практику.

Виклад основного матеріалу. Комунікативні стратегії у сфері публічного управління виступають не лише інструментом обміну інформацією, а й важливою управлінською технологією, здатною формувати довіру до влади, запобігати соціальним конфліктам та забезпечувати стабільність політичного курсу. Ефективність таких стратегій залежить від їх змістовного наповнення, гнучкості, здатності до адаптації під конкретні умови та наявності зворотного зв'язку з цільовою аудиторією. З огляду на функціональні цілі, у публічному управлінні можна виокремити кілька ключових видів комунікативних стратегій.

Насамперед, це стратегія прозорого інформування, яка передбачає регулярне, своєчасне, доступне та повне надання громадськості офіційної інформації про діяльність органів влади, прийняті рішення, їх мотиви та очікувані наслідки. Такий підхід дозволяє знизити ризики дезінформації, маніпуляцій, а також формування альтернативних «тіньових» інформаційних потоків, що часто стають джерелом соціальної напруги [3]. Прозоре інформування забезпечує виконання превентивної функції – знижує ймовірність непорозумінь та сприяє прийняттю рішень владою як легітимних і обґрунтованих.

Другим важливим типом є партисипативна (учасницька) стратегія, яка передбачає активне залучення громадян до процесів ухвалення рішень через механізми громадських слухань, консультацій, опитувань, електронних петицій, робочих груп. Така стратегія виконує інтегративну функцію – забезпечує включення громадськості до управлінського процесу, формуючи відчуття співучасті та відповідальності за результати [1], [4]. Партисипація також дозволяє виявити можливі конфліктні точки ще до прийняття остаточного рішення, а отже – вчасно вжити заходів для їх усунення.

Наступним типом є кризова комунікативна стратегія, яка застосовується у ситуаціях загострення суспільної напруги, конфліктів або надзвичайних подій. Така стратегія орієнтована на швидке реагування, чітке формулювання позицій, мінімізацію паніки та недовіри. Її функції – стабілізаційна та захисна: комунікація в кризових умовах має демонструвати контроль з боку влади, її готовність діяти та відповідати на виклики. Як зазначає Т. Карлов, оперативна й змістовна інформація у період кризи – це показник професійної спроможності інституції [6].

Окремо слід виділити фасилітаційно-медіаційну стратегію, яка включає проведення публічних діалогів, круглих столів, медіаційних сесій, під час яких сторони мають змогу висловити свої позиції, знайти спільні інтереси та виробити компроміси. Така стратегія реалізує функцію діалогічного посередництва та дозволяє запобігти ескалації конфліктів через модеровану комунікацію між сторонами. Як доводить З. Красіловська, залучення фасилітаторів та медіаторів на ранніх етапах соціальної напруги є дієвим механізмом для стабілізації ситуації [5].

Змістовно-цільова структура комунікативних стратегій у публічному управлінні виконує кілька ключових функцій: превентивну (запо-

бігання конфліктам), інтегративну (соціальне включення), регуляторну (формування правил взаємодії), стабілізаційну (відновлення довіри у кризових ситуаціях), просвітницьку (підвищення поінформованості населення) та зворотного зв'язку (отримання реакції на дії влади). У комплексі ці функції дозволяють не лише керувати інформаційними потоками, а й будувати ефективну модель комунікації, орієнтовану на співпрацю, партнерство та зменшення рівня соціальної конфліктності.

Таким чином, різноманіття комунікативних стратегій відображає багатовекторність сучасного публічного управління. Їхнє успішне застосування можливе лише за умови стратегічного планування, інституційної підтримки, наявності комунікативних компетенцій у публічних службовців і постійної адаптації до змін соціального середовища.

Ключову роль у формуванні ефективної комунікативної політики органів публічної влади відіграє саме керівництво – як на рівні стратегічного планування, так і в повсякденній реалізації управлінських рішень. Від позиції та комунікативної компетентності керівника залежить не лише імідж органу влади, а й якість взаємодії з громадськістю, здатність уникати або вчасно нейтралізувати конфліктні ситуації. У цьому контексті превентивна комунікація – тобто комунікація, спрямована на попередження потенційних конфліктів – має стати невід'ємною складовою управлінської функції керівника.

Як підкреслює Н. П. Довгань, саме керівник виступає центральною фігурою у процесі формування довіри до влади. Його здатність відкрито, своєчасно й аргументовано пояснювати прийняті рішення, визнавати помилки та комунікувати з урахуванням емоційного фону аудиторії є визначальним чинником у формуванні позитивного соціального клімату [3], [4]. Якщо керівник демонструє готовність до діалогу, здатність чути запити суспільства і вчасно реагувати на них – це створює «комунікаційний буфер», що значно знижує ризик конфлікту.

Важливою компетенцією керівника є уміння стратегічно мислити в комунікаційному контексті – тобто розуміти, які повідомлення можуть викликати спротив, як подати інформацію у зрозумілій і прийнятній формі для різних цільових аудиторій, які канали обрати для найбільшої ефективності. За словами В. Г. Тимофієва, державний службовець, а тим більше керівник, повинен мислити не тільки управлінськими,

а й соціально-комунікативними категоріями, передбачаючи наслідки своїх висловлювань і рішень [1].

Превентивна комунікація також передбачає проактивність керівника, коли повідомлення до громадськості надходять не після виникнення проблеми, а ще на етапі її формування або обговорення. Наприклад, завчасне інформування про майбутні зміни, роз'яснення мотивації рішень, відкриття для консультацій дозволяє уникнути спекуляцій, чуток та формування негативного настрою серед громадян. Р. Р. Хасанов у цьому контексті зазначає, що проактивна комунікація керівника відіграє роль своєрідного соціального «амортизатора», здатного зменшити силу потенційного спротиву або невдоволення [2].

Крім того, керівник має бути модератором внутрішньої комунікації в колективі, що також впливає на запобігання конфліктам. Коли службовці бачать приклад відкритого спілкування з боку керівника, коли існує практика внутрішніх консультацій, регулярного зворотного зв'язку, конструктивної критики – знижується ризик конфліктів в організації, зростає рівень залученості персоналу та підвищується якість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Значущим є і публічний стиль керівника – мова, манери, емоційна гнучкість, здатність зберігати спокій у складних комунікативних ситуаціях. Такий стиль комунікації не лише формує особистий авторитет, але й відображає загальну культуру управління в інституції. Недовіра до слів і дій керівника часто поширюється на всю організацію, тоді як відкритість і послідовність у комунікації – навпаки, посилюють авторитет і легітимність усього органу влади [1], [6].

Отже, роль керівника у превентивній комунікації полягає у стратегічному моделюванні взаємодії з громадськістю, підтримці постійного діалогу, формуванні відповідальної інформаційної політики та побудові внутрішньої комунікативної культури. Ефективна комунікація керівника є не просто управлінською навичкою, а основою стабільності, легітимності й конфліктної стійкості сучасного публічного управління.

Ефективність комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами публічної влади та громадськістю підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичним досвідом державного управління в Україні та за її межами. Успішна реалізація стратегій відкритої, проактивної і партисипативної комунікації дозволяє суттєво зменшити рівень соціальної

напруги, підвищити легітимність управлінських рішень і забезпечити ширше залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

По-перше, комунікативні стратегії забезпечують формування довіри до органів влади. Як свідчать дослідження Н. Довгань, довіра виникає не лише як результат виконання зобов'язань з боку влади, а й завдяки зрозумілому та послідовному поясненню логіки її рішень, що дає громадянам відчуття участі та поваги до їхньої думки [3], [4]. Коли громадяни мають змогу отримати повну, чітку й обґрунтовану інформацію, знижується простір для домислів, пліток, маніпуляцій і недовіри, які часто є джерелом ескалації конфліктів.

По-друге, реалізація партисипативної стратегії сприяє включенню громадян у процес ухвалення рішень, що знижує ймовірність виникнення конфліктів після впровадження політик. Люди, які були залучені до обговорення, частіше сприймають результати як справедливі, навіть якщо остаточне рішення не повністю відповідає їхнім очікуванням. Це підтверджує В. Тимофієв, який зазначає, що партисипація діє як «запобіжник протесту» – інструмент, що перетворює потенційних критиків на співтворців [1].

По-третє, ефективна комунікація дозволяє виявляти проблеми на ранній стадії, до того як вони перейдуть у відкриту конфліктну фазу. Механізми зворотного зв'язку, громадські консультації, електронні платформи дозволяють фіксувати суспільні сигнали, які вказують на незадоволення, нерозуміння або ризик невдоволення. Це створює можливість для вчасного втручання, внесення коригувань до управлінських рішень і, в підсумку, запобігання загостренням [2], [6].

Крім того, стратегічна комунікація сприяє зміцненню інституційної стабільності, адже вона дозволяє формувати чіткий образ компетентної, передбачуваної та відповідальної влади. У добу інформаційної насиченості і цифрової комунікації саме здатність влади до системної присутності в інформаційному полі, ефективного пояснення своїх рішень і готовності до діалогу стає критерієм її легітимності.

На практичному рівні ефективність таких стратегій проявляється у зниженні кількості скарг, петицій з конфліктними вимогами, протестних активностей, а також у зростанні громадської підтримки рішень органів влади. Приклади успішної реалізації стратегічної комунікації у місцевому самоврядуванні України

(наприклад, у Вінниці, Львові, Дрогобичі) свідчать, що прозора і системна комунікація дозволяє забезпечити сталість політики навіть в умовах економічної або політичної турбулентності.

У цілому, обґрунтування ефективності комунікативних стратегій базується на розумінні того, що сучасне управління – це не лише адміністрування, а й публічне лідерство, що реалізується через діалог, довіру, відкритість і взаємодію. Комунікація, орієнтована на запобігання конфліктам, дозволяє забезпечити сталий розвиток, підвищити якість управлінських рішень і сформуванню позитивний соціальний капітал.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що комунікативні стратегії відіграють ключову роль у формуванні ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю, слугуючи інструментом попередження та запобігання конфліктам у сфері публічного управління. Ефективна комунікація не є факультативною або додатковою функцією управлінської діяльності, а навпаки – її невід'ємним структурним елементом, що безпосередньо впливає на стабільність соціально-політичного середовища, легітимність управлінських рішень та рівень громадської довіри до влади.

Запровадження таких форм комунікативної взаємодії, як прозоре інформування, партисипативні механізми, фасилітація, медіація та кризова комунікація дозволяє своєчасно виявляти потенційно конфліктні точки, знижувати рівень недовіри, запобігати дезінформації та сприяти формуванню конструктивного суспільного діалогу. Водночас реалізація цих стратегій неможлива без наявності професійної управлінської культури, у центрі якої перебуває керівник – як стратег, комунікатор і модератор відносин з громадськістю. Саме від його готовності до відкритості, здатності чути й аргументовано пояснювати свої дії залежить ефективність реалізації інформаційної політики в цілому.

Підтверджено, що превентивна комунікація здатна трансформувати публічне управління в напрямку прозорості, відповідальності та партнерства. Вона не лише знижує ймовірність виникнення відкритих конфліктів, а й створює умови для сталого розвитку, залучення громадськості до ухвалення рішень, формування позитивного іміджу державної служби та підвищення ефективності реалізації політик.

Таким чином, комунікативні стратегії мають бути інтегрованими у всі рівні та напрями управлінської діяльності – від щоденних інформаційних

повідомлень до довгострокового стратегічного планування. Вони повинні розглядатися як ключовий ресурс публічного управління, що забезпечує не лише обмін інформацією, але й профілактику конфліктів, соціальну згуртованість та підвищення довіри до органів влади. Успішне функціонування таких стратегій потребує інституціонального забезпечення, професійної підготовки кадрів, використання сучасних цифрових інструментів та формування нової управлінської філософії, заснованої на діалозі, співпраці та відкритості.

Список використаної літератури:

1. Тимофієв В.Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президенті України / В.Г.Тимофієв. Д., 2006. 205 с.
2. Хасанов Р. Р. Особливості інституціонального забезпечення публічного управління соціальними конфліктами. Eurasian Academic Research Journal. 2019. № 7(37). С. 46–52.
3. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2002. № 4. С. 223–227.
4. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ, 2006. 177 с.
5. Красіловська З. В. Умови застосування медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади: вітчизняний та зарубіжний аспекти. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4(51). С. 200–207.
6. Карлов Т. В. Вдосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. 2018. Вип. 3 (38). С. 69–74.

Pereverzev O. O. The role of communication strategies in preventing conflict between government bodies and the public

The article examines the role of communication strategies as a key tool for preventing conflicts between public authorities and the public in the context of modern socio-political transformations. The authors emphasize that in the field of public administration, effective communication is not a secondary function, but a strategic resource for stability, trust, and prevention of social tension. In particular, the main approaches to communication are examined: transparent information, participatory interaction, crisis communications, facilitation, and mediation. Particular attention is paid to the managerial role of the leader as a carrier of a communicative culture capable of preventing the escalation of conflicts through proactive dialogue with the public. The article systematizes scientific approaches to understanding conflicts in the public sector. The analysis confirms that timely, consistent, and two-way communication reduces the risks of misinformation, avoids a lack of trust, and increases the capacity of state bodies for responsible governance. The importance of institutionalizing communication practices as a prerequisite for their effectiveness is separately considered. The article contains practical conclusions on the need to integrate communications into daily management practice and the formation of a new management culture focused on openness, cooperation and partnership with citizens. The practical conditions for implementing effective communication are analyzed, in particular the importance of institutional support, the level of communication culture among civil servants and the organizational environment that stimulates openness and transparency. It is noted that communication should not be an episodic reaction to crises, but a permanent element of management activity, integrated into daily decisions, procedures and policies of public authorities. The possibilities of using modern information technologies - social networks, digital feedback platforms, online consultations - as tools for establishing effective interaction with the public are considered. The article emphasizes that strategic communication should serve not only as an information tool, but also as a mechanism for including citizens in decision-making processes, which contributes to reducing the level of conflict and increasing the legitimacy of managerial actions.

Key words: communication strategies, conflicts, public administration, public, managerial communication, mediation, facilitation, manager, civil service.