

УДК 351.751:316.48(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.107-111>

**Стаднійчук Р.В.**  
доктор філософії з економіки  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
**Stadniichuk Roman**  
PhD in Economic Sc.  
Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University  
<https://orcid.org/0009-0004-7614-231X>

## ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ НА СТАБІЛЬНУ ПУБЛІЧНУ ПОЛІТИКУ

*У статті представлено авторську інтегровану модель впливу соціального конфлікту на стабільність публічної політики, яка враховує взаємодію соціального, психологічного та інституційного рівнів. Підкреслено, що соціальний конфлікт має подвійну природу: з одного боку, він може призводити до фрагментації суспільства, втрати довіри та руйнування інституцій, а з іншого — бути джерелом ініціювання змін, оновлення управлінських практик та підвищення ефективності державної служби.*

*Інтегрована модель включає три ключові компоненти: соціальне ядро, яке забезпечує суспільну єдність на основі спільних цінностей і цілей; механізми соціально-психологічної амортизації, що сприяють зниженню напруги та формуванню довіри до інституцій; та інституційний контур, який формує організаційну здатність системи реагувати на виклики без втрати легітимності.*

*Наукова новизна статті полягає в міждисциплінарному підході до аналізу соціальних конфліктів у публічному управлінні, що дозволяє розглядати конфлікт не лише як загрозу, а й як ресурс для розвитку. Результати дослідження можуть бути корисними для розробників публічної політики, органів державної влади, місцевого самоврядування та експертів у сфері врегулювання соціальних конфліктів.*

**Ключові слова:** соціальний конфлікт, публічна політика, інституційна стійкість, соціально-психологічна амортизація, державна служба, управління конфліктами, соціальна згуртованість.

## INTEGRATED MODEL OF THE IMPACT OF SOCIAL CONFLICT ON STABLE PUBLIC POLICY

*The article presents an original integrated model that reveals the impact of social conflict on the stability of public policy. The model is based on the interaction of three interdependent components: the social core, mechanisms of socio-psychological amortization, and the institutional framework. The author emphasizes the dual nature of social conflict, which, while posing risks to public trust, administrative legitimacy, and institutional resilience, can also act as a catalyst for reform, modernization, and increased adaptability in public administration.*

*The social core is defined as a system of shared values, collective goals, and social cohesion that forms the foundation of societal resilience in times of tension and crisis. It determines the degree to which a society is united in facing external or internal disruptions. The mechanisms of socio-psychological amortization include trust in public institutions, tolerance, readiness for compromise, and the development of a dialogical culture. These mechanisms work to neutralize the destructive potential of social conflict, transforming tension into opportunities for mutual understanding and cooperation. The institutional component refers to the capacity of public administration to maintain political neutrality, adhere to professional ethics, ensure the continuity of public service, and preserve organizational integrity under conditions of increased pressure.*

*The study is grounded in a multidisciplinary methodology that combines elements of conflict theory, public administration, institutional economics, and social psychology. It employs both analytical modeling and empirical generalizations to develop a conceptual apparatus applicable to current governance challenges. The model provides a theoretical and practical tool for understanding how societies can transform the energy of conflict into constructive change without destabilizing the system of governance.*

*The conclusions are particularly relevant in the context of Ukraine, where military challenges, forced migration, and institutional overload demand innovative strategies for conflict resolution and social consolidation. The proposed framework can be used by policymakers, local authorities, researchers, and practitioners to enhance resilience in public institutions and promote socially responsible governance, thereby laying the groundwork for long-term stability and reform-oriented development.*

**Keywords:** *social conflict, public policy, institutional resilience, socio-psychological amortization, civil service, conflict management, social cohesion.*

**JEL Classification:** *H11, H83, D74, O33, Z18*

**Постановка проблеми.** Соціальні конфлікти становлять одну з ключових загроз для стабільності публічної політики, особливо в умовах соціальних трансформацій, воєнного стану або політичної турбулентності. Водночас, конфлікти не завжди мають деструктивний характер — у багатьох випадках вони можуть бути каталізаторами реформ, оновлення соціальних норм та підвищення інституційної спроможності. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу природи конфліктів та механізмів їх впливу на публічне управління.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі конфліктів як чинника, що може як руйнувати, так і формувати суспільну згуртованість, управлінські практики та кадрову стабільність у сфері державної служби. Зважаючи на сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні, внутрішньою міграцією, зниженням довіри до інституцій та фрагментацією суспільства, особливою значення набуває розробка підходів до забезпечення стійкості публічного управління в умовах конфліктності.

У цьому контексті інтеграція соціально-психологічного, інституційного та управлінського вимірів дає змогу переосмислити роль конфлікту не лише як джерела ризиків, але і як потенціалу для конструктивних змін у публічній політиці. Застосування системного підходу до аналізу соціальних процесів дозволяє виявити механізми, здатні амортизувати деструктивні наслідки конфліктів і водночас сприяти збереженню та розвитку ефективного державного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика соціальних конфліктів та їхнього впливу на суспільні процеси активно розглядається у працях сучасних дослідників у галузі управління, соціології, економіки та психології. Значну увагу приділено питанням діагностики, запобігання та управління конфліктами в організаційному середовищі, що знайшло відображення в роботах Л.М. Ачкасової, О.А. Біловодської, С.Н. Казначеевої, І.В. Шульженка та інших. У їхніх дослідженнях акцентовано роль керівника, людського капіталу, іміджу організації та стратегії реагування на кризові ситуації.

Разом з тим, у сучасному науковому дискурсі зростає інтерес до аналізу конфліктів як структурного елементу публічної політики та державного управління. Зокрема, актуальними є дослідження, що розглядають конфлікт як багатовимірне явище, здатне водночас дестабілізувати управлінські системи і ініціювати їхнє реформування. У роботах О.О. Мороза та О. Сороки підкреслюється значення системного бачення конфлікту, а також важливість впровадження інноваційних підходів до його регулювання.

Особливої актуальності набувають дослідження, які поєднують конфліктологічні підходи з цифровою трансформацією управлінських практик. Сучасні наукові публікації все частіше висвітлюють роль

цифрових інструментів — зокрема, платформ для комунікації, великих даних, штучного інтелекту — у діагностиці та прогнозуванні соціальної напруги. У цьому контексті праці колективу авторів, серед яких Р. Янковий, Р. Стаднійчук, Г. Жосан, О. Гарафонова, демонструють перспективність інтеграції цифрових технологій у систему врядування задля зміцнення соціальної стійкості.

Попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам соціального конфлікту, стійкості інституцій та механізмів публічного управління, наукова спільнота ще не сформувала цілісної концептуальної моделі, яка б поєднувала соціальну, психологічну та інституційну складові впливу конфлікту на публічну політику. Особливо актуальним є врахування цього взаємозв'язку в умовах глибоких суспільних трансформацій, що відбуваються в Україні під впливом війни, зміщення акцентів у системі цінностей, зростання суспільної напруги та викликів до спроможності державного управління. Таким чином, існує потреба у розробці інтегрованої теоретичної моделі, яка б дозволила не лише краще зрозуміти природу впливу соціального конфлікту на стабільність публічної політики, а й слугувала інструментом для формування ефективних управлінських рішень.

**Мета статті:** теоретично обґрунтувати та представити інтегровану модель впливу соціального конфлікту на стабільність публічної політики, у якій враховано взаємодію соціального ядра, механізмів соціально-психологічної амортизації та інституційного контуру в умовах соціальних трансформацій і викликів сучасної України.

**Виклад основних результатів дослідження.** Аналіз соціального конфлікту в контексті публічного управління вимагає залучення міждисциплінарного дослідницького інструментарію, який дозволяє глибше розуміти як природу конфліктів, так і їхній вплив на функціонування державних інституцій. Конфлікти в суспільстві розглядаються не лише як прояви протистояння інтересів чи боротьби за ресурси, а як явища, що мають здатність трансформувати систему управління або, навпаки, руйнувати її основу.

Сучасна наукова думка виходить із визнання подвійної природи соціального конфлікту. З одного боку, конфлікти можуть мати деструктивний характер, коли призводять до загострення соціальної напруги, втрати легітимності інституцій, зниження довіри до влади та дестабілізації суспільного порядку. З іншого боку, у певних умовах конфлікт може набувати конструктивного змісту, коли він стимулює виявлення прихованих проблем, сприяє перегляду застарілих практик управління, а також стає поштовхом до інституційного оновлення.

У процесі осмислення конфліктів як складного соціального феномена значущими постають кілька методологічних підходів.

*По-перше*, системне бачення дозволяє розглядати соціальні протиріччя як елемент загальної соціальної структури, де кожна зміна впливає на функціонування цілої мережі взаємозв'язків.

*По-друге*, інституційний аналіз надає змогу зосередити увагу на тих формальних і неформальних механізмах, які посилюють або пом'якшують наслідки конфлікту.

*По-третє*, важливу роль відіграє соціально-психологічне осмислення конфліктів, адже саме цінності, норми, рівень довіри до влади та готовність до компромісу визначають характер реагування громадян на кризові події.

У цьому контексті особливого значення набуває формування категоріального апарату, який дає змогу

описати механізми адаптації системи до конфліктних викликів. Зокрема, поняття соціальних скріп, інституційної стійкості та соціально-психологічної амортизації дають підґрунтя для побудови комплексної моделі, в якій конфлікт виступає не лише як загроза, але й як чинник можливого розвитку.

Інтегрована модель впливу соціального конфлікту на стабільну публічну політику (рис. 1) ґрунтується на взаємодії трьох ключових складових: соціального ядра, соціально-психологічної амортизації та інституційного контуру. Кожен із цих елементів виконує окрему, але взаємопов'язану функцію у формуванні стійкості публічного управління в умовах напруження, спричиненого конфліктними процесами.

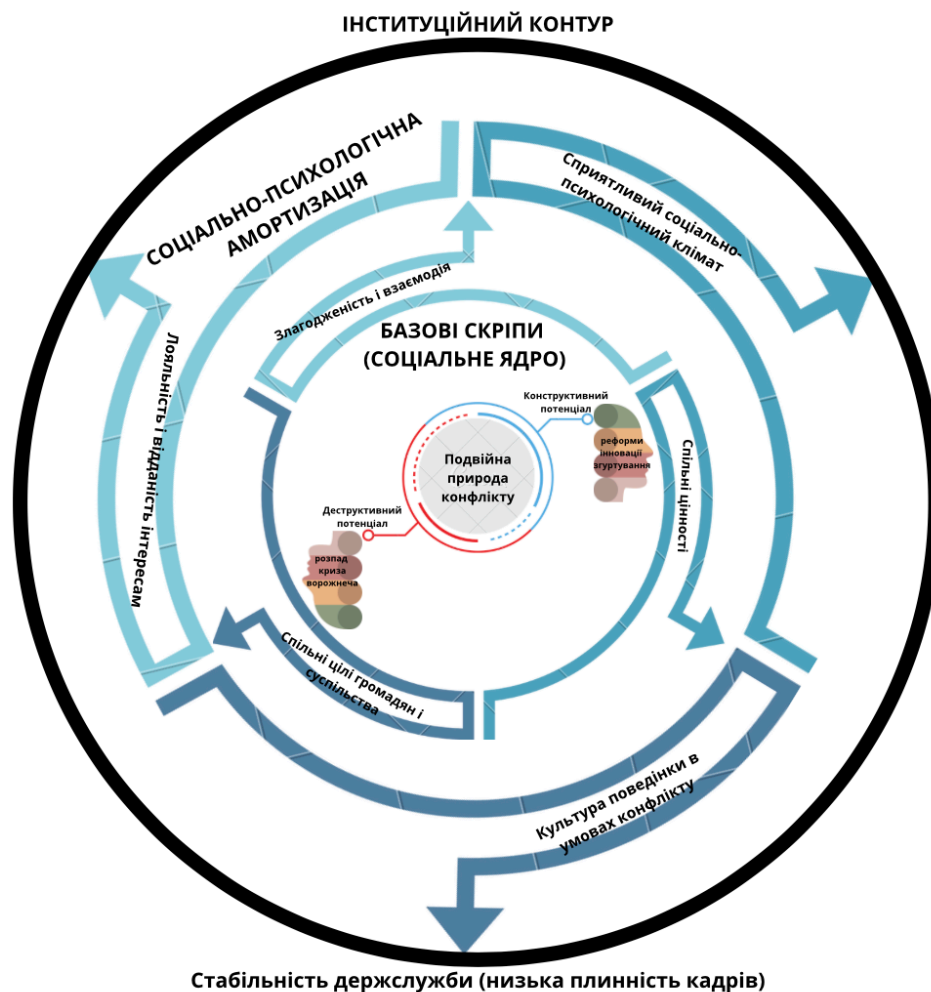


Рис. 1. Інтегрована модель впливу соціального конфлікту на стабільну публічну політику

Джерело: авторська розробка

На фундаментальному рівні модель передбачає наявність соціального ядра, яке об'єднує базові скріпи суспільства. Йдеться про спільні цінності, цілі та уявлення про майбутнє, що формують колективну ідентичність. Саме це внутрішнє ядро є точкою опори, яка забезпечує цілісність соціальної системи в умовах зростання конфліктного навантаження. Його збереження або втрата визначає здатність суспільства чинити опір

деструктивним впливам.

Другий рівень моделі — це механізми соціально-психологічної амортизації, які відіграють роль буфера між конфліктом і управлінською системою. Ці механізми включають формування сприятливого психологічного клімату, розвиток культури діалогу, підвищення довіри до інституцій та зниження рівня поляризації в суспільстві. Вони послаблюють емоційну напругу,

мінімізують ризики ескалації та сприяють конструктивному переосмисленню конфліктів як приводу до змін.

Третій елемент моделі — інституційний контур — визначає якість і здатність управлінської системи реагувати на конфлікти. Сюди входять кадрова стабільність у державній службі, наявність процедур і практик, орієнтованих на врегулювання суперечностей, здатність до збереження політичного нейтралітету та професійної етики. Інституційна спроможність, у цьому сенсі, є умовою для того, щоб конфлікти не руйнували систему, а натомість сприяли її адаптації та оновленню.

Цілісність моделі полягає в тому, що вона дозволяє не лише аналізувати наслідки конфліктів, а й прогнозувати рівень стійкості публічного управління в різних соціальних умовах. Її архітектура демонструє, що лише за умови одночасного функціонування всіх трьох рівнів можливо досягти балансу між необхідністю змін і збереженням стабільності в управлінні.

Стабільність публічної політики в умовах соціального конфлікту не є сталою характеристикою, а формується під впливом цілого комплексу чинників, які взаємодіють на різних рівнях суспільної системи. Запропонована модель демонструє, що стійкість публічного управління виникає не лише внаслідок інституційної сили, а й завдяки активному залученню соціального капіталу та психологічних механізмів амортизації, які пом'якшують руйнівний вплив конфліктів.

За умови збереження соціального ядра, яке базується на цінностях спільності, солідарності та довіри, публічна політика отримує підґрунтя для адаптації до нових умов без втрати легітимності. Наявність таких внутрішніх опор створює простір для рефлексивного оновлення управлінських підходів, де конфлікти не придушуються, а осмислюються як сигнали до трансформацій.

Водночас механізми соціально-психологічної амортизації відіграють роль каналу, через який відбувається перенаправлення енергії конфлікту в конструктивне русло. Завдяки розвитку комунікативних практик, діалогічної культури, стратегій медіації та посередництва створюються умови для перетворення деструктивних імпульсів на ресурси для зростання інституційної спроможності. У цьому процесі ключовою стає здатність не лише оперативного реагувати на виклики, а й передбачати ризики, вибудовуючи механізми запобігання загостренню напружень.

Функціональність інституційного контуру

забезпечує організаційний каркас стабільної публічної політики. Державна служба, яка зберігає професіоналізм, автономність і стійкість у періоди кризи, стає гарантом того, що управлінські рішення будуть сприйматися як легітимні, справедливі та ефективні. Водночас зниження політичної залежності інституцій, зміцнення процедур прийняття рішень і підтримка стандартів етики управління зменшують ризики руйнування системи під тиском конфліктних факторів.

Отже, стабільна публічна політика не є результатом пасивної інерції чи жорсткого контролю, а наслідком динамічної взаємодії між соціальними, психологічними та інституційними чинниками, які формують здатність системи до опору, адаптації та розвитку в умовах внутрішньої напруги.

**Висновки.** У статті розкрито взаємозв'язок між соціальним конфліктом і стійкістю публічної політики, що дозволило переосмислити саму природу конфлікту як потенційного джерела не лише дестабілізації, але й оновлення управлінських практик. Запропонована інтегрована модель акцентує увагу на трьох взаємопов'язаних рівнях – соціальному ядрі, соціально-психологічній амортизації та інституційному контурі, які спільно формують здатність системи публічного управління адаптуватися до конфліктних впливів.

Особлива увага зосереджена на ролі спільних цінностей, довіри до інституцій та професійної стійкості державної служби як ключових чинників, що запобігають деструктивній ескалації конфліктів. Механізми амортизації, зокрема культура діалогу, комунікативні практики та емоційна стабільність, виступають буферною зоною між суспільними напруженнями та управлінськими рішеннями. Водночас інституційна здатність до нейтралізації конфліктних ризиків забезпечується через наявність усталених процедур, кадрову стабільність і політичну неупередженість органів публічної влади.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління соціальними конфліктами можливе лише за умов синергії соціального капіталу, психологічної стійкості населення та інституційної спроможності органів влади. Це створює передумови для формування стабільної, гнучкої та адаптивної публічної політики, здатної не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх як імпульс для розвитку.

#### Список використаної літератури:

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. (2022). Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу, № 40. С. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. (2017). Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство, № 10. С. 177-182. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>.
3. Казначеева С.Н., Бистрова Н.В., Казначеев Д.А. (2019). До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка, № 6. С. 36-42.
4. Колесник Т., Собітнюк Т. (2023). Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології, № 6(20). С. 76-84. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137).

5. Криса О.Й. (2008). Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf).
6. Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. (2018). Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку, Вип. 23. С. 230-233. URI: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/7379>.
7. Мороз О.О., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. (2010). Теорія конфліктів у контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця: ВНТУ, 256 с. ISBN 978-966-641-346-1.
8. Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. (2018). Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 75 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/Конспект%20лекцій.pdf>.
9. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. (2017). Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 20. С. 539-542. URL: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/handle/123456789/204>.
10. Шулженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. (2017). Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 20. С. 670-673. URL: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/handle/123456789/419>.
11. Сорока, О., Близнюк, О. (2023). Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство, Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.
12. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. (2024). Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2(55). Pp. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>.

#### References:

1. Achkasova, L.M., Vodolazhska, T.O., & Beketov, Y.O. (2022). Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Conflict management in the enterprise]. *Economics of the transport complex*, No. 40. Pp. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22>. [in Ukrainian].
2. Bilovodska, O.A., & Kyrychenko, T.V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the system of human potential management of enterprises]. *Economy and society*, No. 10. Pp. 177–182. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>. [in Ukrainian].
3. Kaznacheieva, S.N., Bystrova, N.V., & Kaznacheiev, D.A. (2019). Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [On the issue of conflict management in an organization]. *Innovative economy*, (6), 36–42. [in Ukrainian].
4. Kolesnyk, T., & Sobitniuk, T. (2023). Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidpriemstva [Conflict management in a team as an element of the company's image]. *Scientific innovations and advanced technologies*, No. 6(20). Pp. 76–84. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137). [in Ukrainian].
5. Krysa, O.Y. (2008). Upravlinnia konfliktamy yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Conflict management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. Retrieved from: [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf). [in Ukrainian].
6. Mantur-Chubata, O.S., & Saiko, A.M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Features of conflict management in a labor collective]. *Market infrastructure*, Vol. 23. Pp. 230–233. Retrieved from: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/7379>. [in Ukrainian].
7. Moroz O.O., Smetaniuk O.A., Lazarchuk O.V. (2010). *Teoriia konfliktiv u konteksti pobudovy zahalnoi modeli efektyvnosti suchasnoho pidpriemstva* [Conflict theory in the context of building a general model of enterprise efficiency]: monograph. Vinnytsia: VNTU. ISBN 978-966-641-346-1. [in Ukrainian].
8. Pozdniakova, L.O., & Hrytsenko, N.V. (2018). *Upravlinnia konfliktamy* [Conflict management]: lecture notes. Kharkiv: Ukrainskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/Конспект%20лекцій.pdf>. [in Ukrainian].
9. Sazonova, T.O., & Mykhailova, O.V. (2017). Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Formation of a strategy for managing organizational conflicts in the modern business environment]. *Global and national economic problems*, Vol. 20. Pp. 539–542. Retrieved from: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/handle/123456789/204>. [in Ukrainian].
10. Shulzhenko, I.V., Sarafannikov, V.V., & Sobakar, S.V. (2017). Rol kerivnyka v upravlinni konfliktamy na pidpriemstvi [The role of the manager in conflict management in an enterprise]. *Global and national economic problems*, Vol. 20. Pp. 670–673. Retrieved from: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/handle/123456789/419>. [in Ukrainian].
11. Soroka, O., & Blyzniuk, O. (2023). Upravlinnia konfliktnymi sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Managing conflict situations in modern organizations]. *Economy and society*, Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>. [in Ukrainian].
12. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. (2024). Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Vol. 2(55). Pp. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>. [in English].