

intelligence among conflict participants, building the capacity for critical reflection on one's own reactions and on collective narratives, is not a secondary but a central task of conflict resolution practice. The ability to observe one's own fear, without suppressing it or acting on it automatically, is the foundational condition for any genuine de-escalation.

References:

- [1] Damasio A. R. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York : G.P. Putnam, 1994. 312 p.
- [2] Festinger L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford : Stanford University Press, 1957. 291 p.
- [3] Berne E. *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. New York : Grove Press, 1964. 192 p.
- [4] Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
- [5] Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
- [6] Schacter D. L. *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Boston : Houghton Mifflin, 2001. 272 p.
- [7] Schacter D. L. The seven sins of memory: an update. *Memory*. 2022. Vol. 30, No. 1. P. 37–42.
- [8] Tsendrovskiy O. *Action Rather Than Reaction*. Moscow : Bombora, 2019. 320 p.

Секція 1: Психологія конфлікту в умовах сучасних соціальних трансформацій

Іваненко В.С., головний спеціаліст відділу планування та
координації дій у надзвичайних ситуаціях
*Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного
захисту населення Миколаївської міської ради*

**ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ТА ЦИВІЛЬНОГО
ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Конфлікт у системі безпеки та цивільного захисту формується внаслідок суперечностей між інтересами, цілями, ціннісними орієнтаціями або ресурсними можливостями різних суб'єктів, залучених до процесів забезпечення захисту населення і територій. У межах зазначеної системи він не обов'язково набуває виключно негативного характеру, оскільки може виконувати функцію індикатора наявних дисфункцій в управлінських механізмах, недоліків у координації дій або

обмеженості ресурсного забезпечення. Водночас конфліктні ситуації здатні виступати каталізатором удосконалення організаційних підходів і підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації, сприяючи розвитку системи цивільного захисту в цілому.

Система цивільного захисту характеризується як багаторівнева та багатосуб'єктна структура, у межах якої відбувається взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підрозділів ДСНС, правоохоронних органів, медичних служб, військових формувань, а також населення. Кожен із зазначених суб'єктів виконує специфічні функції та орієнтується на власні пріоритети [8, с. 222], які в умовах надзвичайних ситуацій можуть не збігатися між собою. Зокрема, у процесі ліквідації наслідків техногенної аварії органи місцевого самоврядування можуть зосереджувати зусилля на оперативному відновленні інфраструктури та зниженні рівня соціальної напруги, тоді як рятувальні служби приділяють першочергову увагу евакуації населення і локалізації небезпечних факторів, а медичні підрозділи надання невідкладної допомоги постраждалим. За таких обставин виникає ймовірність формування конфлікту інтересів, зокрема щодо розподілу ресурсів, визначення послідовності дій і встановлення пріоритетності виконання завдань.

У системі безпеки однією з ключових характеристик конфлікту є його динамічний характер та зумовленість впливом зовнішніх факторів. У період відносної стабільності конфліктні прояви здебільшого мають форму організаційних суперечностей [3, с. 239], зокрема міжвідомчих розбіжностей щодо розподілу повноважень або фінансування заходів у сфері цивільної захисту. Водночас у кризових умовах, таких як повені, пожежі, аварії на промислових об'єктах чи воєнні дії, конфлікти істотно загострюються, що пояснюється обмеженістю часу на прийняття управлінських рішень та значним підвищенням вартості помилок. Зокрема, під час масштабного повені може виникати ситуація, за якої різні служби одночасно потребують використання однакових технічних ресурсів для евакуації населення, що спричиняє напруження в процесі їх розподілу та обумовлює необхідність ефективної координації дій.

У процесі забезпечення безпеки повне усунення конфліктів є об'єктивно недосяжним, що зумовлено складністю та багатосуб'єктністю відповідної системи. Водночас існує можливість їх ефективного регулювання та зниження рівня негативного впливу на функціонування управлінських механізмів [1, с. 34]. Дієздатна система цивільної захисту ґрунтується на впровадженні погоджених механізмів координації, чіткому розмежуванні повноважень між суб'єктами, уніфікації стандартів реагування, а також забезпеченні належного рівня комунікації. У цьому контексті формування єдиних штабів управління під час надзвичайних ситуацій сприяє

мінімізації ризиків дублювання функцій та виникнення суперечливих управлінських рішень між різними службами.

Слід підкреслити, що конфлікти в системі безпеки можуть набувати як конструктивного, так і деструктивного характеру. Конструктивний вимір конфлікту сприяє ідентифікації уразливих елементів системи, активізує пошук ефективніших управлінських рішень та стимулює удосконалення нормативно-правового забезпечення. Зокрема, після масштабних надзвичайних ситуацій здійснюється комплексний аналіз діяльності всіх суб'єктів реагування, що дає змогу виявити недоліки координації та оптимізувати подальші алгоритми дій. Водночас деструктивні прояви конфлікту можуть зумовлювати затримки у прийнятті управлінських рішень, нераціональне використання ресурсів і, як наслідок, створювати загрози для життя та здоров'я населення.

Конфлікт у системі безпеки та цивільної захисту постає як складне багатовимірне явище, що виникає внаслідок взаємодії різних суб'єктів із відмінними інтересами та специфічними умовами діяльності. Його сутність полягає не лише в наявності протиріч, а й у потенціалі розвитку системи через їх своєчасне виявлення, подолання та врегулювання [5, с. 131]. Ефективне управління конфліктами є одним із визначальних факторів забезпечення стабільного функціонування системи цивільної захисту та належного рівня безпеки населення.

Особливості конфліктної поведінки персоналу служб безпеки та цивільної захисту визначаються специфікою їх професійної діяльності. Високий рівень відповідальності, наявність підвищених ризиків, а також необхідність функціонування в умовах невизначеності та обмеженого часу обумовлюють виникнення конфліктів [2, с. 38], які постають не лише як наслідок міжособистісних суперечностей, а й як результат об'єктивних факторів, що супроводжують виконання службових обов'язків. За таких обставин працівники змушені приймати рішення в максимально стислий термін, часто за умов недостатності або неповноти інформації. В свою чергу це може зумовлювати розбіжності в підходах до реалізації дій, інтерпретації ситуації та визначення пріоритетних напрямів діяльності.

В умовах надзвичайних ситуацій конфліктна поведінка набуває специфічних рис, зокрема ситуативності та імпульсивності. Вони зумовлюють високий рівень психоемоційного напруження. У процесі ліквідації наслідків пожеж або техногенних аварій працівники рятувальних підрозділів можуть вступати у конфліктні взаємодії через відмінності у баченні тактики гасіння чи організації евакуаційних заходів, оскільки їх рішення значною мірою спираються на індивідуальний професійний досвід і набуті навички. Аналогічні суперечності виникають і на міжвідомчому рівні [6, с. 84]: представники правоохоронних органів можуть

наполягати на обмеженні доступу до небезпечної зони з міркувань безпеки, тоді як медичний персонал орієнтується на необхідність якнайшвидшого надання допомоги потерпілим, що об'єктивно зумовлює виникнення напруженості в процесі взаємодії між різними службами.

Конфліктна поведінка службовців значною мірою визначається специфікою ієрархічно вибудованої системи управління та підвищеним рівнем дисциплінарних вимог. У таких умовах конфлікти, як правило, не набувають відкритого характеру, а проявляються у латентних формах, зокрема через приховане невдоволення, формалізоване виконання службових розпоряджень або елементи пасивного опору. Коли працівник не погоджується з управлінським рішенням щодо розподілу ресурсів, його професійна діяльність може характеризуватися зниженням ініціативності, що, своєю чергою, негативно позначається на загальній ефективності функціонування підрозділу. Водночас у критичних обставинах жорстка субординаційна модель управління виконує стабілізуючу функцію [7, с. 215], стримуючи ескалацію конфліктів і забезпечуючи належну оперативність у процесах прийняття та реалізації управлінських рішень.

Суттєвим фактором, що впливає на поведінкові прояви рятувальників, є інтенсивне емоційне навантаження. Професійна діяльність в умовах постійної загрози життю, а також безпосереднє спостереження за людськими втратами та масштабними руйнуваннями спричиняють розвиток емоційного виснаження, підвищення рівня дратівливості та зниження толерантності у міжособистісній взаємодії. Внаслідок тривалого притягнення до рятувальних операцій працівники можуть демонструвати загострену реакцію на зауваження з боку колег або керівництва, що, в свою чергу, підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій навіть з незначних приводів.

Характерною ознакою конфліктної поведінки є її функціональна спрямованість, що виявляється у професійній площині взаємодії. У значній кількості випадків конфлікти мають робочий характер і орієнтовані на досягнення оптимального результату. Зокрема, обговорення між фахівцями щодо вибору найбільш ефективних способів ліквідації наслідків аварії може супроводжуватися підвищеним емоційним напруженням, однак у підсумку сприяє виробленню більш обґрунтованих та результативних управлінських рішень. У цьому контексті конфлікт виступає як інструмент професійної комунікації та взаємодії.

Водночас зберігається ризик трансформації конструктивних суперечностей у деструктивну форму, особливо за умов недостатньої ефективності комунікаційних процесів або нечіткого розмежування функціональних обов'язків. У разі відсутності належної узгодженості між підрозділами під час реагування на надзвичайні ситуації це може призводити до взаємних звинувачень, втрати довіри та зниження ефективності спільної діяльності. За таких обставин

конфлікт втрачає свій конструктивний потенціал і, навпаки, ускладнює процес вирішення поставлених завдань [4, с. 97].

Конфліктна поведінка працівників служб безпеки та цивільного захисту формується під впливом як професійних й психологічних факторів. Вона характеризується поєднанням вимог жорсткої дисципліни, підвищеного рівня емоційної напруженості та необхідності забезпечення результативної взаємодії в екстремальних умовах. Усвідомлення та належна інтерпретація зазначених особливостей має принципове значення для розроблення ефективних механізмів управління конфліктами, підвищення результативності функціонування відповідних служб та забезпечення належного рівня безпеки населення.

Отже, конфлікти в системі безпеки та цивільної захисту є об'єктивно зумовленим і невід'ємним елементом її функціонування. Вони виникають внаслідок складної взаємодії чисельних суб'єктів із різними інтересами, повноваженнями та умовами діяльності. Їх поява детермінується як організаційними особливостями системи, так і специфікою професійної діяльності персоналу. Встановлено, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. З одного боку, вони сприяють виявленню недоліків у системі управління, координації, стимулюють удосконалення механізмів реагування на надзвичайні ситуації та розвиток професійної взаємодії. З іншого боку призводять до зниження ефективності діяльності підрозділів, затримок у прийнятті рішень, нерационального використання ресурсів та створення додаткових загроз для безпеки населення.

Література:

1. Дідняк А.В. Кризове управління та реагування на екстрені ситуації: ключові аспекти забезпечення безпеки у готельній індустрії : тези доповідей XII Всеукраїнської науково-практичної конф. (м. Миколаїв, 29-31 жовтня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 32-35. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22909>.

2. Іваненко В.С., Курепін В.М. Визначення величини ризику: значущість та ймовірність. OSHAgro – 2025 : збірник тез доповідей V міжнар. наук.-практ. конф., 30 вересня 2025 року / МОН України ; Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Науково-виробничий журнал «Охорона праці» ; Європейське співтовариство з охорони праці. Київ, 2025. С. 37-39. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23333>.

3. Іваненко В.С., Курепін В.М. Розвиток комунікативної компетентності фахівців цивільного захисту в умовах цифрової трансформації освіти. Українська мова та культура в сучасному гуманітарному часопросторі: аспекти міжмовної комунікації та формування комунікативної компетентності сучасного фахівця : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції пам'яті філолога, журналіста та захисника України Володимира Мукана (м. Ірпінь – Ломжа, 20 лютого 2026 року). Ломжа : MANS w Łomży, 2026 С 232-242. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24764>.

4. Курепін В.М., Зубехіна-Хайят О.В. Механізми антикризового управління як основа адаптації бізнесу до турбулентного середовища. *Modern Economics*. 2025. № 54(2025). С. 95-103. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-13).

5. Курепін В.М., Іваненко В.С. Взаємодія місцевих органів влади та засобів масової інформації як фактор реалізації інформаційної політики при надзвичайних ситуаціях. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 124-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-17).

6. Курепін В.М., Іваненко В.С., Марченко Д.Д. Цивільний захист: надзвичайні ситуації мирного та воєнного часу. Частина 2. Надзвичайні ситуації техногенного характеру: дії населення при загрозі та у разі виникнення надзвичайних ситуацій : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв: МНАУ, 2026. 397 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24226>.

7. Курепін В.М., Курепін Д.В., Іваненко В.С. Цивільний захист: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв: МНАУ, 2025. 491 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20130>.

8. Соколюк-Орел Д.А. Особливості співпраці місцевих органів влади та пожежно-рятувальних підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану. Правові засади організації та здійснення публічної влади : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 травня 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 220-223. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18498>.