

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПЕРЕВЕРЗЄВ Олександр Олександрович

УДК 35.07;35.093

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

25.00.02 – механізми державного управління

25 – державне управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук
з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.О. Переверзєв

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
Шпак Юрій Валерійович

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Переверзєв О.О. Механізми запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир, 2025.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України. Актуальність теми зумовлена зростанням конфліктогенності суспільних процесів, високим рівнем соціально-політичної поляризації, воєнними викликами та необхідністю модернізації державного управління відповідно до європейських стандартів належного врядування.

У першому розділі розкрито теоретико-концептуальні засади дослідження конфліктів у публічному управлінні. Проаналізовано еволюцію наукових підходів – від класичних концепцій соціального конфлікту до сучасних міждисциплінарних теорій, які поєднують політичну науку, соціологію, адміністративне право та конфліктологію. Визначено сутність і специфіку конфлікту в публічному управлінні, його класифікацію та джерела. Розроблено концептуальні засади функціонування механізмів запобігання й врегулювання конфліктів, які ґрунтуються на принципах системності, правової визначеності, превентивності, інституційної спроможності, інноваційності та діалогічності. Окрему увагу приділено узагальненню зарубіжного досвіду (ЄС, скандинавські країни, Велика Британія, США, Канада, Польща, Естонія, Японія, міжнародні організації), що дозволило виділити ефективні моделі профілактики конфліктів та можливості їх адаптації в Україні.

Проведене дослідження дозволило встановити, що конфлікт у публічному управлінні є складним соціально-правовим феноменом, який має багатовимірний характер і проявляється на різних рівнях взаємодії між органами влади, громадянським суспільством, інституціями та окремими громадянами. З'ясовано, що еволюція наукових підходів до вивчення конфліктів у публічному

управлінні відображає трансформацію управлінської парадигми – від класичних концепцій конфлікту як деструктивного явища до сучасного бачення його як потенційного ресурсу розвитку системи управління. Розгляд психологічних, соціологічних, правових та управлінських теорій дозволив виокремити методологічну основу для формування наукового інструментарію дослідження даного явища.

Визначено, що концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління мають інтегративний характер і спираються на низку ключових принципів: системність і комплексність, правову визначеність і верховенство права, інституційну спроможність і підзвітність, превентивність і раннє втручання, комунікативно-діалогічний підхід, культурно-етичний вимір, інноваційність і цифровізацію. Особливий акцент зроблено на інтегративності, яка дозволяє розглядати механізми врегулювання конфліктів як багаторівневу систему, що поєднує нормативно-правові, організаційні, комунікативні, інформаційні та соціально-психологічні елементи. Це забезпечує перехід від вузького розуміння конфліктного менеджменту до комплексної системи управління ризиками й напруженістю у сфері публічної влади.

Доведено, що зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі характеризується значним різноманіттям підходів. У країнах Європейського Союзу акцент робиться на правових стандартах та прозорості, у Скандинавських країнах – на соціальному діалозі та культурі консенсусу, у Великій Британії та США – на розвитку інститутів альтернативного врегулювання спорів, у Канаді – на інклюзивності та цифровізації, у країнах Центрально-Східної Європи – на правовій визначеності та інституційній перебудові, в Естонії – на інноваційних цифрових платформах, а в Японії – на культурно-етичній традиції гармонізації відносин. Водночас міжнародні організації (ООН, Рада Європи, ЄС, ОБСЄ, OECD, GRECO, Венеційська комісія, Світовий банк, МВФ) відіграють роль глобальних модераторів, які забезпечують вироблення уніфікованих стандартів і підтримку держав у їх реалізації.

Встановлено, що сучасне наукове осмислення конфліктів у публічному управлінні потребує міждисциплінарного підходу та інтеграції зарубіжних практик до вітчизняної управлінської моделі. Теоретико-концептуальні засади, сформовані на основі аналізу вітчизняних і міжнародних підходів, становлять фундамент для подальшої розробки прикладних моделей запобігання та врегулювання конфліктів в українській системі публічного управління.

У другому розділі здійснено аналіз національних механізмів запобігання та врегулювання конфліктів. Досліджено нормативно-правові засади, інституційну архітектуру, організаційні практики, комунікативні інструменти та соціально-психологічні чинники управлінських конфліктів. Особливу увагу приділено діяльності судової системи, омбудсмана, антикорупційних органів, органів місцевого самоврядування, громадських рад та міжвідомчих структур як інституційних механізмів управління конфліктами. Визначено проблеми їхньої ефективності – фрагментарність нормативної бази, політична залежність окремих інституцій, низький рівень підзвітності та обмежена довіра суспільства. Також проаналізовано роль комунікативних механізмів (публічні консультації, діалогові майданчики, медіаційні інструменти, цифрові платформи зворотного зв'язку), їхні здобутки та виклики у сучасній Україні.

Системний аналіз механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні дав змогу визначити їхні ключові особливості, сильні та слабкі сторони, а також напрями подальшої трансформації в умовах сучасних викликів. По-перше, національний досвід доводить, що попри наявність достатньої нормативно-правової бази, значна частина правових інструментів конфліктного менеджменту залишається декларативною і не завжди здатною забезпечити реальне врахування суспільних інтересів. Діяльність судової системи, антикорупційних органів, омбудсмана, органів місцевого самоврядування та громадських рад формує розгалужену інституційну архітектуру врегулювання конфліктів, проте ця система характеризується перевантаженістю, недостатньою координацією та нерідко політичною залежністю.

По-друге, дослідження інституційних механізмів показало, що вони мають потенціал забезпечувати як правове вирішення суперечностей, так і їх попередження через інститути громадського контролю та прозорості. Водночас ефективність цих механізмів значною мірою знижується через формальність процедур, низьку інституційну спроможність окремих органів, а також недостатній рівень довіри суспільства до державних інституцій. Розвиток партнерської взаємодії між органами влади та громадянським суспільством, посилення незалежності судової та антикорупційної системи, а також удосконалення механізмів підзвітності є базовими умовами їх подальшого вдосконалення.

По-третє, особливе значення у структурі механізмів врегулювання конфліктів набувають комунікативні інструменти, які забезпечують своєчасне виявлення суперечностей, їхнє конструктивне обговорення та перехід до спільних рішень. Нормативно-правові, інформаційно-комунікаційні, діалогові, медіаційні та кризові механізми формують багаторівневу систему попередження конфліктів. Проте в українських умовах їхня ефективність обмежується формалізацією процедур, цифровою нерівністю, низькою культурою діалогу та слабкою розвиненістю медіаційних практик. Перспективи вдосконалення комунікативних механізмів полягають у розбудові правових гарантій участі громадян, цифровій інклюзії, поширенні інституту медіації, формуванні комунікативних компетенцій держслужбовців і створенні єдиної державної стратегії стратегічних та кризових комунікацій.

Аналіз механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні підтвердив їхню складність і багаторівневність, виявив системні суперечності між формальною наявністю правових та організаційних інструментів і фактичною їх дієвістю. Узагальнення результатів свідчить, що ефективне функціонування цих механізмів можливе лише за умов їх комплексного застосування, підвищення інституційної спроможності, посилення правової визначеності та впровадження інноваційних комунікативних практик. Лише інтеграція правових, інституційних та комунікативних підходів здатна

перетворити систему публічного управління на дієвий інструмент запобігання конфліктам та гарантування суспільної стабільності.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів. Запропоновано концептуальну модель системи запобігання конфліктам, що поєднує нормативно-правову, інституційну, організаційно-процедурну, комунікативну, інформаційно-цифрову та соціально-психологічну підсистеми у єдину інтегровану структуру. Обґрунтовано інституційні та правові засади її реалізації, серед яких – модернізація законодавства, зміцнення незалежності судової влади, посилення громадського контролю, формування антикорупційної інфраструктури. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження нових управлінських технологій: цифровізації процесів, використання штучного інтелекту та аналітики даних, інституціоналізації медіаційних практик, розвитку партисипативних механізмів, кадрових інновацій, блокчейн-рішень і формування культури конфлікт-менеджменту. Доведено, що саме інтеграція цих інструментів забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління конфліктами.

Встановлено, що вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України потребує комплексного, багаторівневого та інтегрованого підходу, який поєднує концептуальне моделювання, інституційно-правове реформування та впровадження інноваційних управлінських технологій. Обґрунтовано концептуальну модель системи запобігання конфліктам, яка визначає структуру взаємопов'язаних підсистем (нормативно-правової, інституційної, організаційно-процедурної, комунікативної, інформаційно-цифрової та соціально-психологічної), що у своїй єдності формують цілісний механізм профілактики й врегулювання конфліктів. Показано, що ефективність моделі забезпечується методологічними принципами системності, правової визначеності, інституційної спроможності, превентивності, інноваційності та культурно-етичного підходу.

Здійснено поглиблений аналіз інституційних і правових засад удосконалення механізмів врегулювання конфліктів, доведено, що ключовими передумовами є: модернізація законодавчої бази з урахуванням європейських

стандартів, посилення ролі інститутів громадського контролю, реформування антикорупційної інфраструктури, розвиток системи адміністративного судочинства, а також створення дієвих механізмів координації між різними гілками влади. Виявлені виклики – фрагментарність нормативної бази, низький рівень підзвітності окремих органів, політична вразливість інституцій – визначають напрями перспективних реформ.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження нових управлінських технологій, які включають цифровізацію процесів управління, використання штучного інтелекту й аналітики даних, інституціоналізацію медіаційних технологій, розвиток партисипативних практик, кадрові інновації, впровадження блокчейн-рішень і формування культури конфлікт-менеджменту. Доведено, що саме інтеграція цих інноваційних підходів у практику державного управління створює умови для переходу від реактивного реагування на конфлікти до проактивного управління ними, підвищує легітимність рішень органів влади та сприяє демократизації врядування.

Підтверджено, що вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України можливе лише за умови інтеграції концептуально-теоретичних розробок, інституційно-правових реформ і практичних інноваційних технологій. Запропоновані підходи та рекомендації формують цілісну дорожню карту для посилення стійкості публічної влади, підвищення рівня довіри громадян і створення передумов для стабільного демократичного розвитку держави.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні цілісної концепції механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні, яка інтегрує теоретико-методологічні, інституційно-правові та технологічні компоненти. Уперше запропоновано концептуальну модель системи запобігання конфліктам, обґрунтовано комплекс практичних інноваційних рішень та розроблено методологічні принципи її реалізації.

Практичне значення дисертації полягає у можливості використання отриманих результатів у процесі вдосконалення державної політики, підготовки стратегій врегулювання конфліктів у публічному секторі, розробки навчальних

програм для державних службовців, а також у діяльності органів влади, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій.

Висновки підтверджують, що підвищення ефективності системи запобігання та врегулювання конфліктів в Україні можливе лише за умов одночасного оновлення нормативно-правових та інституційних засад, розвитку сучасних управлінських технологій і формування культури конфлікт-менеджменту, що у своїй сукупності забезпечує стійкість публічного управління та демократичний розвиток держави.

Ключові слова: публічне управління; конфлікт; врегулювання конфліктів; запобігання конфліктам; механізми публічного управління; інноваційні управлінські технології; демократичне врядування; стійкий розвиток.

ABSTRACT

Pereverzev O.O. Mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system. – Qualification manuscript scientific paper.

Thesis for obtaining a PhD degree; specialty 281 – Governance and public administration. – Zhytomyr Polytechnic State University. – Zhytomyr, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system of Ukraine. The relevance of the topic is due to the increasing conflict-proneness of social processes, a high level of socio-political polarization, military challenges and the need to modernize public administration in accordance with European standards of good governance.

The first section reveals the theoretical and conceptual principles of studying conflicts in public administration. The evolution of scientific approaches is analyzed - from classical concepts of social conflict to modern interdisciplinary theories that combine political science, sociology, administrative law and conflict studies. The essence and specificity of conflict in public administration, its classification and sources are determined. Conceptual principles of the functioning of mechanisms for preventing and resolving conflicts are developed, which are based on the principles of systematicity, legal certainty, preventiveness, institutional capacity, innovation and dialogicity. Special attention is paid to the generalization of foreign experience (EU,

Scandinavian countries, Great Britain, USA, Canada, Poland, Estonia, Japan, international organizations), which allowed to identify effective models of conflict prevention and the possibility of their adaptation in Ukraine.

The conducted research allowed to establish that conflict in public administration is a complex socio-legal phenomenon, which has a multidimensional nature and manifests itself at different levels of interaction between authorities, civil society, institutions and individual citizens. It was found that the evolution of scientific approaches to the study of conflicts in public administration reflects the transformation of the management paradigm - from classical concepts of conflict as a destructive phenomenon to the modern vision of it as a potential resource for the development of the management system. Consideration of psychological, sociological, legal and management theories allowed to identify the methodological basis for the formation of scientific tools for studying this phenomenon.

It has been determined that the conceptual foundations of the functioning of mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system are integrative in nature and are based on a number of key principles: systematicity and complexity, legal certainty and the rule of law, institutional capacity and accountability, prevention and early intervention, communicative and dialogical approach, cultural and ethical dimension, innovation and digitalization. Special emphasis is placed on integrativeness, which allows us to consider conflict resolution mechanisms as a multi-level system that combines regulatory, legal, organizational, communicative, informational and socio-psychological elements. This ensures a transition from a narrow understanding of conflict management to a comprehensive system for managing risks and tensions in the sphere of public authority.

It has been proven that foreign experience in preventing and resolving conflicts in the public sector is characterized by a significant diversity of approaches. In the European Union countries, the emphasis is on legal standards and transparency, in the Scandinavian countries - on social dialogue and a culture of consensus, in the UK and the USA - on the development of alternative dispute resolution institutions, in Canada - on inclusiveness and digitalization, in the countries of Central and Eastern Europe - on legal certainty and institutional restructuring, in Estonia - on innovative digital

platforms, and in Japan - on the cultural and ethical tradition of harmonizing relations. At the same time, international organizations (UN, Council of Europe, EU, OSCE, OECD, GRECO, Venice Commission, World Bank, IMF) play the role of global moderators, ensuring the development of unified standards and supporting states in their implementation.

It has been established that the modern scientific understanding of conflicts in public administration requires an interdisciplinary approach and integration of foreign practices into the domestic management model. Theoretical and conceptual principles, formed on the basis of an analysis of domestic and international approaches, constitute the foundation for further development of applied models of conflict prevention and resolution in the Ukrainian public administration system. The second section analyzes national mechanisms for conflict prevention and resolution. The legal and regulatory frameworks, institutional architecture, organizational practices, communication tools and socio-psychological factors of administrative conflicts are studied. Particular attention is paid to the activities of the judicial system, the ombudsman, anti-corruption bodies, local governments, public councils and interdepartmental structures as institutional mechanisms for conflict management. The problems of their effectiveness are identified - the fragmentation of the regulatory framework, the political dependence of individual institutions, the low level of accountability and limited public trust. The role of communication mechanisms (public consultations, dialogue platforms, mediation tools, digital feedback platforms), their achievements and challenges in modern Ukraine are also analyzed.

A systematic analysis of the mechanisms for preventing and resolving conflicts in public administration made it possible to identify their key features, strengths and weaknesses, as well as directions for further transformation in the face of modern challenges. First, national experience proves that despite the presence of a sufficient regulatory framework, a significant part of the legal instruments of conflict management remains declarative and not always able to ensure real consideration of public interests. The activities of the judiciary, anti-corruption bodies, the ombudsman, local governments and public councils form a ramified institutional architecture of

conflict resolution, but this system is characterized by overload, insufficient coordination and often political dependence.

Secondly, the study of institutional mechanisms has shown that they have the potential to provide both legal resolution of contradictions and their prevention through institutions of public control and transparency. At the same time, the effectiveness of these mechanisms is significantly reduced due to the formality of procedures, low institutional capacity of individual bodies, as well as an insufficient level of public trust in state institutions. The development of partnership between authorities and civil society, strengthening the independence of the judicial and anti-corruption systems, as well as improving accountability mechanisms are the basic conditions for their further improvement.

Thirdly, communication tools that ensure timely identification of contradictions, their constructive discussion and transition to joint decisions are of particular importance in the structure of conflict resolution mechanisms. Regulatory, information and communication, dialogue, mediation and crisis mechanisms form a multi-level system of conflict prevention. However, in Ukrainian conditions, their effectiveness is limited by the formalization of procedures, digital inequality, low culture of dialogue and weak development of mediation practices. Prospects for improving communication mechanisms lie in the development of legal guarantees for citizen participation, digital inclusion, the spread of the institution of mediation, the formation of communication competencies of civil servants and the creation of a single state strategy for strategic and crisis communications.

The analysis of mechanisms for preventing and resolving conflicts in public administration confirmed their complexity and multilevel nature, revealed systemic contradictions between the formal presence of legal and organizational instruments and their actual effectiveness. The generalization of the results shows that the effective functioning of these mechanisms is possible only under the conditions of their comprehensive application, increasing institutional capacity, strengthening legal certainty and implementing innovative communicative practices. Only the integration of legal, institutional and communicative approaches is able to transform the public

administration system into an effective tool for preventing conflicts and guaranteeing social stability.

The third section develops directions for improving mechanisms for preventing and resolving conflicts. A conceptual model of the conflict prevention system is proposed, combining regulatory, institutional, organizational and procedural, communicative, informational and digital and socio-psychological subsystems into a single integrated structure. The institutional and legal foundations of its implementation are substantiated, including the modernization of legislation, strengthening the independence of the judiciary, strengthening public control, and the formation of anti-corruption infrastructure. Practical recommendations are developed for the implementation of new management technologies: digitalization of processes, use of artificial intelligence and data analytics, institutionalization of mediation practices, development of participatory mechanisms, personnel innovations, blockchain solutions, and formation of a culture of conflict management. It is proven that it is the integration of these tools that ensures the transition from reactive to proactive conflict management. It is established that improving mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system of Ukraine requires a comprehensive, multi-level, and integrated approach that combines conceptual modeling, institutional and legal reform, and the implementation of innovative management technologies. The conceptual model of the conflict prevention system is substantiated, which defines the structure of interconnected subsystems (normative and legal, institutional, organizational and procedural, communicative, informational and digital, and socio-psychological), which in their unity form a holistic mechanism for conflict prevention and resolution. It is shown that the effectiveness of the model is ensured by the methodological principles of systematicity, legal certainty, institutional capacity, prevention, innovation, and a cultural and ethical approach.

An in-depth analysis of the institutional and legal foundations for improving conflict resolution mechanisms has been carried out, and it has been proven that the key prerequisites are: modernization of the legislative framework taking into account European standards, strengthening the role of public control institutions, reforming the anti-corruption infrastructure, developing the administrative justice system, and

creating effective coordination mechanisms between different branches of government. The identified challenges - the fragmentation of the regulatory framework, the low level of accountability of individual bodies, the political vulnerability of institutions - determine the directions of promising reforms.

Practical recommendations for the implementation of new management technologies are substantiated, which include the digitalization of management processes, the use of artificial intelligence and data analytics, the institutionalization of mediation technologies, the development of participatory practices, personnel innovations, the implementation of blockchain solutions, and the formation of a culture of conflict management. It is proven that the integration of these innovative approaches into the practice of public administration creates the conditions for the transition from reactive response to conflicts to proactive management of them, increases the legitimacy of government decisions and contributes to the democratization of governance.

It is confirmed that the improvement of mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system of Ukraine is possible only if conceptual and theoretical developments, institutional and legal reforms and practical innovative technologies are integrated. The proposed approaches and recommendations form a holistic roadmap for strengthening the stability of public authorities, increasing the level of public trust and creating the prerequisites for stable democratic development of the state.

The scientific novelty of the work lies in the formation of a holistic concept of mechanisms for preventing and resolving conflicts in public administration, which integrates theoretical and methodological, institutional and legal and technological components. For the first time, a conceptual model of the conflict prevention system was proposed, a set of practical innovative solutions was substantiated and methodological principles for its implementation were developed.

The practical significance of the dissertation lies in the possibility of using the obtained results in the process of improving state policy, preparing conflict resolution strategies in the public sector, developing training programs for civil servants, as well as in the activities of government bodies, local governments and public institutions.

The conclusions confirm that increasing the effectiveness of the conflict prevention and resolution system in Ukraine is possible only under the conditions of simultaneous updating of regulatory and institutional frameworks, development of modern management technologies and formation of a culture of conflict management, which in its entirety ensures the sustainability of public administration and democratic development of the state.

Keywords: public administration; conflict; conflict resolution; conflict prevention; public administration mechanisms; innovative management technologies; democratic governance; sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України з державного управління

1. Переверзєв О.О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання. Право та державне управління. 2023. №1. С. 411-415. (0,5 друк. арк.).

2. Переверзєв О.О. Інноваційні моделі запобігання конфліктам у системі публічного управління. Вчені записки Таврійського університету імені В.І. Вернадського. 2023. Том 34(73). С.151-156. (0,5 друк. арк.).

3. Переверзєв О.О. Роль комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами влади та громадськістю. Держава та регіони. 2022. №2(76). С. 151-155. (0,6 друк. арк.).

4. Переверзєв О.О. Цифрові технології як інструмент запобігання та моніторингу конфліктів у сфері публічного управління. Право та державне управління. 2021. №4. С.191-195. (0,5 друк. арк.).

5. Переверзєв О.О. Використання медіації та арбітражу у вирішенні конфліктних ситуацій в державному управлінні. Право та державне управління. 2021. №2. С.338-341. (0,5 друк. арк.).

6. Переверзєв О.О. Децентралізація та конфлікти у публічному управлінні: виклики та механізми їх подолання. Держава та регіони. 2023. №1(79). С. 167-171. (0,5 друк. арк.).

Публікації в наукових виданнях іноземних держав за напрямом,

з якого підготовлено дисертацію:

7. Pereverzev O.O. Formation of effective mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system in Ukraine. Global Prosperity, 2024. Vol. 4. Iss. 4. URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/188/165> (0,5 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Переверзєв О.О. Соціально-економічні фактори ескалації конфліктів у системі державного управління. Актуальні питання цивільного права та права

інтелектуальної власності: збірник III міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 листопада 2015 р.). К.: МАУП, 2015. С.74-75 (0,1 друк. арк.).

9. Переверзєв О.О. Роль громадянського суспільства у розв'язанні управлінських конфліктів: міжнародний досвід та перспективи для України. Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства: збірник IV міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7 жовтня 2016 р.). К.: МАУП, 2016. С.266-267 (0,1 друк. арк.).

10. Переверзєв О.О. Запобігання управлінським конфліктам через відкритість і підзвітність органів влади. Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства: збірник V міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 6 жовтня 2017 р.). К.: МАУП, 2017. С.175-176 (0,1 друк. арк.).

11. Переверзєв О.О. Ефективність правових механізмів у процесі врегулювання конфліктів у державному секторі. Актуальні проблеми розвитку правової держави і громадянського суспільства: всеукраїнська науково-практична конференція (Київ, 28 березня 2017 р.). Київ, 2017. С. 129-130 (0,1 друк. арк.).

12. Переверзєв О.О. Кризовий менеджмент у державному управлінні: стратегічні підходи до врегулювання конфліктів. Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану: збірник наукових праць XVIII міжнародної науково-практичної конференції (Чернігів, 25 жовтня 2022 р.). Чернігів, 2022. С.74-76 (0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	27
1.1. Еволюція наукових підходів до вивчення конфліктів у публічному управлінні	27
1.2. Концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління	44
1.3. Зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі	62
Висновки до розділу 1	84
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	86
2.1. Аналіз національного досвіду врегулювання конфліктів у публічному управлінні	86
2.2. Інституційні механізми управління конфліктами в органах влади	104
2.3. Комунікативні механізми як засіб профілактики конфліктів у публічному управлінні	124
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	141
3.1. Концептуальна модель системи запобігання конфліктам у публічному управлінні	141
3.2. Інституційні та правові засади удосконалення врегулювання конфліктів у публічному управлінні	163
3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження нових управлінських технологій	175
Висновки до розділу 3	185
ВИСНОВКИ	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	192
ДОДАТКИ	212

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система публічного управління в Україні функціонує в умовах глибоких соціально-економічних, політичних та безпекових трансформацій, що супроводжуються високим рівнем конфліктогенності у відносинах між державою та суспільством. Конфлікти в публічному управлінні набувають особливої значущості через їхній безпосередній вплив на легітимність влади, довіру громадян до інституцій, стабільність політичної системи та ефективність реалізації державної політики. Вони виникають унаслідок суперечностей інтересів між різними гілками влади, органами державного управління та місцевого самоврядування, владою й громадянами, а також всередині самих організаційних структур. У глобальному контексті модернізація механізмів врегулювання конфліктів стає складовою європейських практик належного врядування, орієнтованих на прозорість, підзвітність, ефективність і партисипативність. Україна, яка здійснює системні реформи у сфері державного управління та правосуддя, стикається з потребою адаптації цих підходів до власних умов, враховуючи складність політичного середовища, соціально-культурні особливості та виклики безпеки. Особливого значення тема набуває у контексті воєнного стану, коли зростає ризик ескалації як зовнішніх, так і внутрішніх конфліктів, що потребують ефективного управлінського реагування. Наявні механізми запобігання та врегулювання конфліктів характеризуються фрагментарністю, обмеженою ефективністю та недостатнім рівнем інтеграції інноваційних інструментів. Це призводить до того, що управлінські конфлікти часто не врегульовуються у превентивний спосіб, а переростають у системні кризи довіри, блокування інституційних процесів або соціальні протести. Тому дослідження нових підходів до формування концептуальних моделей, удосконалення інституційно-правових засад і впровадження інноваційних управлінських технологій (медіаційних практик, цифровізації, штучного інтелекту, блокчейн-рішень, партисипативних механізмів) є нагальною науковою та практичною потребою. Таким чином, актуальність теми дисертації зумовлена поєднанням трьох чинників: об'єктивної складності та конфліктогенності сучасних процесів публічного управління в

Україні; необхідності гармонізації національної моделі врегулювання конфліктів із європейськими стандартами належного врядування; а також потреби у створенні інноваційних, гнучких і стійких механізмів, здатних забезпечити стабільність публічного управління в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Теоретичною основою дисертації стали публікації українських та зарубіжних дослідників, які комплексно висвітлюють проблематику конфліктів у публічному управлінні, особливості їх виникнення, врегулювання та запобігання. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад управління конфліктами здійснили вітчизняні вчені, зокрема: А. Антонов, В. Бакуменко, Т. Барановська, Н. Васильєва, Т. Власенко, Д. Грицишен, Н. Дацій, А. Дикий, І. Драган, В. Євдокимов, М. Криштанович, В. Ксендзук, І. Лопушинський, О. Мороз, Н. Орлова, О. Руденко, С. Свірко, Л. Сергієнко, І. Супрунова, Т. Яровой, які досліджували питання ефективності публічного адміністрування, інституційної організації державної влади, а також методи контролю та оцінювання результативності управлінських процесів. Окрему увагу у вітчизняній науці приділено проблемам громадського контролю, запобігання корупційним ризикам та комунікативним стратегіям, що відображено у працях О. Гоптарєва, В. Кондратенка, Л. Наливайко, Г. Панченко, І. Корчак, О. Терещенка, О. Черповицької, Ю. Шпака які акцентують на ролі громадянського суспільства у врегулюванні конфліктів та підвищенні довіри до влади. Вагомим є внесок зарубіжних дослідників, серед яких класичні теоретики менеджменту та організаційних відносин – Ф. Тейлор, Г. Файоль, М. Вебер, Л. Гулік, які заклали методологічні підвалини управління та розгляду конфліктів як системного явища в організаціях. Серед зарубіжних науковців, які досліджують питання врегулювання конфліктів у публічному секторі, важливе місце посідають праці G. Bryner, S. Vinceti, H. Ruschemeier, A. Kaun, A. Larsson, A. Masso, що стосуються судового контролю, автоматизації процесів управління, оцінювання діяльності суддів та використання інноваційних технологій у врегулюванні управлінських конфліктів.

Водночас, попри значний теоретичний доробок, у сучасній науці відсутня цілісна концептуальна модель, яка б інтегрувала інституційні, правові,

організаційні, комунікативні та цифрові механізми, що й зумовлює актуальність та новизну даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи Національного університету цивільного захисту України за темою: «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (номер державної реєстрації 0118U001007), в межах якої автором запропоновано інструменти державної політики щодо попередження конфліктів у сфері публічного управління, які включають нормативно-правове регулювання, цифрові інструменти для моніторингу соціальної напруги, громадські консультації та запровадження механізмів відкритого уряду для забезпечення підзвітності державних органів.

Мета дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України.

Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- дослідити теоретичну значущість механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні та його структурні компоненти;
- визначити концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління;
- систематизувати зарубіжний досвід запобігання й врегулювання конфліктів у публічному секторі для вдосконалення вітчизняних механізмів управління;
- здійснити комплексний аналіз національного досвіду врегулювання конфліктів у сфері публічного управління;
- оцінити особливості функціонування інституційних та комунікаційних механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні України;
- розробити концептуальну модель системи запобігання конфліктам у публічному управлінні;

- обґрунтувати інституційно-правові положення з удосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та потреб післявоєнної відбудови України;

- сформулювати комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських технологій у публічне управління з метою підвищення ефективності запобігання та врегулювання конфліктів.

Об'єктом дослідження є процеси виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Предметом дослідження є механізми запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертації становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що уможливили комплексне вивчення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Застосування діалектичного, системного та структурно-функціонального підходів дало змогу розглядати конфлікти як багатовимірний соціально-управлінський феномен, що виникає та розвивається у взаємодії різних суб'єктів владних повноважень і громадянського суспільства. Історико-логічний метод дозволив простежити еволюцію наукових підходів до проблеми конфліктів та становлення теоретичних концепцій врегулювання, тоді як порівняльно-правовий метод забезпечив аналіз зарубіжного досвіду у сфері публічного адміністрування з метою виокремлення релевантних для України практик. Інституційний аналіз застосовано для дослідження ролі судової системи, інституту омбудсмана, антикорупційних органів, громадських рад та інших суб'єктів у процесах управління конфліктами. Методи контент-аналізу та нормативно-правового аналізу дали змогу оцінити чинну законодавчу й підзаконну базу, що регламентує врегулювання конфліктів, а також визначити її відповідність сучасним викликам. Використання соціологічних методів, зокрема опитувань, експертних інтерв'ю та аналізу статистичних даних, дозволило виявити ключові детермінанти виникнення конфліктів та оцінити дієвість існуючих механізмів їх врегулювання. Застосування SWOT-аналізу дало можливість систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози у

сфері управління конфліктами в умовах війни та поствоєнного відновлення держави. Методи моделювання та системно-аналітичний підхід стали підґрунтям для розробки концептуальної моделі механізмів запобігання та врегулювання конфліктів, а прогностичний метод забезпечив формування висновків щодо перспектив розвитку інституційних і управлінських технологій у цій сфері. Використання такого комплексного методологічного інструментарію надало змогу забезпечити цілісність і наукову обґрунтованість дослідження та сформулювати практично значущі рекомендації для вдосконалення системи публічного управління в Україні.

Використання технологій штучного інтелекту. Технології штучного інтелекту використовувалися у процесі підготовки дисертаційного дослідження виключно як допоміжний інструмент для виконання окремих технічних завдань. Штучний інтелект застосовувався для пошукових цілей при вивченні процесів виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Результатами запитів були посилання на офіційні сторінки органів державної влади та національні нормативно-правові акти. Штучний інтелект не використовувався для генерування тексту дисертації, формування аналітичних висновків чи наукових положень. Уся змістовна частина роботи створена безпосередньо автором із дотриманням принципів академічної доброчесності.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення дослідження, що характеризують наукову новизну одержаних результатів і виносяться на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

- концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління, які ґрунтуються на принципах системності, превентивності, верховенства права, діалогічності, інституційної спроможності, та передбачають інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління конфліктами, що дає змогу забезпечувати ефективне реагування на вже існуючі суперечності, здійснювати їх попередження та постконфліктну стабілізацію, створюючи підґрунтя для формування комплексних державних стратегій, спрямованих на

зміцнення довіри до влади, підвищення легітимності управлінських рішень і забезпечення стійкості політико-адміністративної системи;

- науково-методичний підхід до інтеграції інституційних механізмів (судових, антикорупційних, правозахисних, місцевих і координаційних) у єдину аналітичну модель, що дає змогу розглядати їх як взаємопов'язані елементи системи управління конфліктами, оцінювати ефективність цих інституцій щодо здатності розв'язання суперечностей *ex post*, а також превентивної, комунікативної та інтегративної функцій;

- класифікацію теоретико-методичних підходів до врегулювання конфліктів у публічному секторі, що включає європейську правову модель, скандинавську консенсусно-діалогову систему, англо-американський підхід до розвитку альтернативного врегулювання спорів, північноамериканську інклюзивно-цифрову модель, східноєвропейський правовий варіант і азійську культурно-етичну традицію гармонізації відносин; доведено, що інтеграція елементів цих моделей може стати основою для формування інноваційного механізму управління конфліктами в Україні, який поєднує правову визначеність, діалогічність, інституційну спроможність і цифровізацію;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат науки державного управління в частині уточнення змісту механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні як багатокомпонентної динамічної системи, що поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, комунікативні, етичні елементи і функціонує з метою комплексного управління конфліктами на всіх етапах їх розвитку – від ідентифікації до постконфліктної стабілізації – з урахуванням специфіки взаємодії суб'єктів владних повноважень, громадянського суспільства та зовнішніх стейкхолдерів;

- інституційно-правові положення врегулювання конфліктів у публічному управлінні як багаторівневої системи, що поєднує правові механізми (необхідність кодифікації законодавства й інтеграції міжнародних стандартів у національну практику), інституційні механізми (обґрунтовано концептуальну роль альтернативних механізмів (медіація, арбітраж, громадські консультації) у

забезпеченні стійкості й легітимності публічного управління) та організаційні положення забезпечення розвитку таких механізмів (формування медіаційних центрів, цифровізація процесів моніторингу конфліктів, запровадження національного порталу врегулювання конфліктів);

- концептуальна модель запобігання конфліктам у системі публічного управління, яка є комплексною багаторівневою структурою, що функціонує на макро-, мезо-, мікрорівнях і забезпечує взаємодію нормативно-правових, інституційних, організаційних, комунікативних та інформаційно-цифрових компонентів. Представлена модель не лише забезпечує врегулювання вже наявних суперечностей, а й створює умови для раннього виявлення, моніторингу та профілактики конфліктів у сфері публічного управління на основі впровадження практичних інструментів її реалізації (нормативно-правові акти, інституційні механізми, цифрові платформи та механізми комунікації з громадськістю);

- комплексна система інноваційних управлінських технологій (цифровізація, штучний інтелект та аналітика даних, медіаційні практики, партисипативні механізми, кадрові інновації, блокчейн-рішення та культура конфлікт-менеджменту), які розглядаються як взаємодоповнювальні інструменти зниження конфліктогенності у сфері публічного управління, інтегроване застосування яких дозволяє здійснити перехід від реактивного до проактивного управління конфліктами та забезпечує баланс між прозорістю влади, ефективністю управлінських процесів і зростанням довіри громадян.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції автора можуть бути використані для підготовки й узгодження управлінських рішень з питань реалізації механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Так, оригінальні методики та практичні рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, використано в діяльності: Народного депутата Верховної Ради України (довідка № 110д9/10-2025/196109 від 25.08.2025 р.) при розробці законопроектів щодо управління конфліктами у публічному управлінні, зокрема взято до уваги систему комунікаційних механізмів у запобіганні конфліктам, яка включає

новітні підходи до налагодження взаємодії між владою та громадськістю через цифрові платформи; Міністерства культури та стратегічної комунікації (довідка №20/14.25 від 03.02.2025 р.) при аналізі механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні, що дозволило визначити ступінь впливу конфліктних ситуацій на управлінські процеси та суспільну довіру; Громадської організації «Освітній компас» (довідка про впровадження № 06/24 від 27.12. 2024 р.) при розробці перспективних напрямів управління конфліктами у публічному управлінні, зокрема представлено концептуальний підхід до управління конфліктами у публічному управлінні, який базується на принципах проактивності, інтегрованості та технологічності, що дозволяє адаптувати управлінські стратегії до змінного середовища та забезпечувати їх гнучкість; ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (довідка №43/24 від 25.12.2024 р.) в освітній та науковій діяльності.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором особисто. Обсяг особистого внеску автора в роботах, опублікованих у співавторстві, наведено в переліку опублікованих праць.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї, положення, висновки дисертаційної роботи були оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасна парадигма соціально-економічного України в умовах воєнного стану» (Чернігів, 2022), «Актуальні питання цивільного права та права інтелектуальної власності» (Київ, 2015), «Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства» (Київ, 2017), «Актуальні проблеми розвитку правової держави і громадянського суспільства» (Київ, 2017), «Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства» (Київ, 2016).

Публікації. Основні результати дослідження висвітлено в 12 наукових працях, з яких: 6 статей у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави, 5 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 4,6 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 175 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю, 7 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 184 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Еволюція наукових підходів до вивчення конфліктів у публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, що проходить на тлі децентралізації, реформування державної служби, цифровізації та активізації громадянського суспільства, проблема конфліктів набуває особливої гостроти. Реформи, що впроваджуються, змінюють баланс влади, перерозподіляють ресурси, створюють нові інституції та механізми прийняття рішень, і все це спричиняє підвищення рівня конфліктогенності як на центральному, так і на місцевому рівнях [66].

Конфлікти в публічному управлінні – це не лише загроза управлінській стабільності, а й індикатор структурних, комунікативних або інституційних проблем, які потребують глибокого аналізу. Вони можуть бути як відкритими (протести, петиції, політична опозиція, позови до суду), так і латентними (внутрішньоорганізаційні суперечності, маніпуляції, бюрократична інерція, приховані адміністративні конфлікти) [42].

Особливістю конфліктів у сфері публічного управління є те, що їхніми учасниками є не лише індивіди чи групи, а й інституції, органи влади, представники громадянського суспільства та навіть міжнаціональні структури. Це робить управлінський конфлікт поліструктурним, багаторівневим та міждисциплінарним за своєю природою.

Згідно з офіційними статистичними даними, щорічно зростає кількість звернень громадян, петицій, судових скарг та звернень до органів влади. Наприклад, у 2024 році до Вищої ради правосуддя надійшло понад 12 тисяч дисциплінарних скарг на суддів [11], що свідчить не лише про кризу довіри, а й про глибокі конфлікти всередині системи правосуддя, які мають публічно-управлінський характер.

Разом із тим, зростає роль громадського контролю як засобу стримування зловживань і корупції у публічному секторі, але водночас це створює нові виклики щодо врівноваження інтересів влади та суспільства [75]. Конфлікти стали невід'ємним атрибутом управлінських процесів, які більше не можна ігнорувати або розглядати виключно як «збої системи».

Загострюється також проблема внутрішньоорганізаційних конфліктів у державних установах: між керівництвом і підлеглими, між різними відділами, внаслідок дублювання функцій, непрозорості процедур, неефективної кадрової політики. Як зазначає Ф. Глазл, «конфлікти мають властивість ескалації, якщо їх не вирішувати системно» [18].

Таким чином, актуальність дослідження механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління обумовлена:

1. Посиленням конфліктогенності сучасного українського управлінського середовища.
2. Недостатньою ефективністю існуючих інструментів запобігання та врегулювання конфліктів.
3. Зміною ролі громадянського суспільства та підвищенням вимог до прозорості й підзвітності влади.
4. Міжнародними зобов'язаннями України у сфері належного врядування, верховенства права та прав людини [60; 169].

У зв'язку з цим, виникає потреба в глибокому концептуальному аналізі сутності конфліктів, класифікації їх видів, джерел та механізмів реагування. Дослідження еволюції наукових підходів до цієї проблематики дозволяє не тільки систематизувати наявні теоретичні підходи, а й сформулювати нову парадигму управління конфліктами – не як репресивно-карального впливу, а як превентивно-партисипативної стратегії, що базується на довірі, комунікації та справедливості [66; 110; 90].

Поняття конфлікту в системі публічного управління посідає центральне місце у сучасній теорії державного управління, оскільки характеризує не лише окремі епізоди протистояння між суб'єктами управлінської діяльності, а й структурні суперечності, притаманні самому механізму функціонування

публічної влади. У цьому контексті конфлікт слід розглядати як соціально-інституційне явище, що проявляється в умовах обмежених ресурсів, нерівномірного розподілу повноважень, недосконалого нормативного забезпечення, несумісності управлінських цілей або ціннісних систем акторів державного управління [42; 66].

Теоретичне осмислення феномену конфлікту в публічному управлінні базується на міждисциплінарному підході, який охоплює елементи політичної науки, соціології, адміністративного права, організаційної психології та управлінської теорії. Відповідно до загальноприйнятого у науці тлумачення, конфлікт трактується як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, поглядів, позицій чи дій суб'єктів взаємодії у межах певної організаційної або інституційної системи [18]. У межах публічного управління така взаємодія відбувається у полі багаторівневих комунікацій між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськістю, приватним сектором, політичними структурами, що зумовлює складну поліструктурну природу конфлікту.

Істотною ознакою конфлікту в публічному управлінні є його інституціоналізований характер. На відміну від міжособистісних або побутових конфліктів, він здебільшого розгортається між організаціями або формалізованими групами, інституціями, які володіють певними владними повноваженнями, юридичним статусом і підзвітністю. Наприклад, конфлікти між виконавчою та законодавчою гілками влади, між центральними і місцевими органами управління, між державою і недержавними акторами (громадськими організаціями, медіа, бізнесом) є типовими формами інституційних конфліктів, що мають публічне, а не приватне походження [66].

Окрім того, конфлікти в публічному управлінні характеризуються високим ступенем публічності. Їхній перебіг часто супроводжується резонансом у суспільстві, медіа-інтерпретаціями, активізацією громадської участі, судовими процесами, петиціями та іншими формами громадянської активності [75; 110]. Це зумовлює не лише додаткові ризики ескалації, а й значну репутаційну чутливість органів публічної влади до подібних ситуацій. Конфлікт не лише

відображає дисфункції або прогалини в організаційних механізмах, а й формує публічну оцінку ефективності управління в цілому.

Іншою важливою особливістю є системність конфлікту як елементу управлінського процесу. Конфлікти не виникають ізольовано, вони є наслідком накопичення структурних напружень у системі управління: дублювання функцій, відсутності чіткої регламентації процедур, незбалансованої розстановки повноважень, нестачі ресурсів, неефективної комунікації, або розбіжностей між адміністративними та політичними цілями. У цьому аспекті конфлікти виконують своєрідну сигнальну функцію, вказуючи на наявність глибинних диспропорцій в управлінській архітектурі [29; 42].

У науковій літературі представлено низку підходів до визначення поняття «конфлікт» у контексті публічного управління. Зокрема, О. Єрмоленко розглядає його як «антагоністичну форму взаємодії управлінських суб'єктів, що виникає у процесі реалізації владних повноважень і прийняття управлінських рішень» [42]. І. Корчак, у свою чергу, трактує конфлікт як «прояв кризової фази в еволюції адміністративної системи, що потребує перегляду її функціональних характеристик і методів регулювання» [66]. Такий підхід дозволяє подивитися на конфлікт не як на виключення з управлінської норми, а як на невід'ємний і потенційно продуктивний компонент процесу державного управління.

Також варто наголосити, що сучасні тенденції у публічному адмініструванні орієнтують управлінців не лише на врегулювання конфліктів, а й на їхню профілактику шляхом підвищення прозорості, розвитку інституційної комунікації, удосконалення системи зворотного зв'язку з громадянами, запровадження механізмів громадського контролю тощо [90; 91]. Це відповідає новітній парадигмі управління, яка розглядає конфлікти не тільки як загрозу, але і як можливість трансформації та модернізації управлінських процесів.

Таким чином, конфлікт у публічному управлінні є складним, багаторівневим і динамічним соціально-інституційним процесом, що вимагає системного теоретичного осмислення та практичного регулювання. Його розуміння як функціонального явища відкриває перспективи для формування ефективних механізмів запобігання, управління та трансформації конфліктів у

межах публічного сектора. Саме це дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування системи публічного управління, а й її здатність до адаптації, інновацій і сталого розвитку в умовах соціальних, політичних та економічних змін.

Класифікація конфліктів у сфері публічного управління є одним із фундаментальних інструментів як для теоретичного аналізу цього явища, так і для формування ефективної системи управлінського реагування. З урахуванням складності управлінських процесів, багаторівневості суб'єктів владних відносин та мінливості соціально-політичного середовища, класифікаційна система має відображати багатовимірний характер конфліктів і охоплювати широкий спектр їхніх проявів. Різноманітність підходів до класифікації зумовлена тим, що публічне управління охоплює як внутрішньоорганізаційні процеси, так і зовнішню взаємодію з громадськістю, бізнесом, політичними та міжнародними акторами [42; 66] (табл. 1.1).

Однією з найпоширеніших у науковій літературі є класифікація конфліктів за суб'єктами. Залежно від характеру та статусу учасників конфлікту виділяють міжособистісні, міжорганізаційні, міжсекторальні та конфлікти типу «влада – громадськість». Міжособистісні конфлікти виникають у межах колективів державних установ, часто на ґрунті персональних амбіцій, розбіжностей у стилях керівництва, неузгодженості повноважень або внутрішньої конкуренції. У свою чергу, міжорганізаційні (інституційні) конфлікти стосуються відносин між органами влади або між державними структурами та недержавними інституціями (громадські організації, професійні спілки, ЗМІ) [3]. Особливої уваги заслуговують конфлікти між публічною владою та громадськістю, які мають найбільший соціальний резонанс і часто є наслідком дефіциту комунікації, відсутності прозорості у прийнятті рішень або ігнорування принципів партисипативного управління [75; 110].

Іншим важливим критерієм класифікації є рівень ієрархічної структури, на якому виникає конфлікт. За цією ознакою можна виділити конфлікти на макрорівні (між центральними органами влади, гілками державної влади, політичними інститутами), мезорівні (міжвідомчі суперечності,

міжмуніципальні конфлікти), а також мікрорівні (внутрішньоорганізаційні суперечності в окремих органах управління). На макрорівні конфлікти можуть бути зумовлені боротьбою за політичний вплив або протистоянням стратегічних курсів розвитку, у той час як на мезо- і мікрорівнях вони частіше мають адміністративний характер і виникають через розбіжності у реалізації повноважень, дублювання функцій або неефективну координацію [66].

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів у сфері публічного управління

Ознака класифікації	Типи конфліктів	Характеристика / Приклади
1. За суб'єктами	Міжособистісні	Конфлікти всередині органів; між міністерствами; між державою і бізнесом; протистояння громад із владою
	Міжорганізаційні	
	Міжсекторальні	
	«Влада – громадськість»	
2. За рівнем управлінської ієрархії	Макрорівень	Центральна влада; регіони/ОМС; окремі підрозділи установ
	Мезорівень	
	Мікрорівень	
3. За джерелом виникнення	Ресурсні	Конфлікти через брак бюджету, правові колізії, різні управлінські бачення, відсутність інформації, особисті амбіції
	Нормативно-правові	
	Ціннісні	
	Інформаційні	
	Особистісні	
4. За формою прояву	Відкриті	Протести, публічні скарги; тіньові конфлікти, саботаж; поєднання обох типів
	Приховані (латентні)	
	Гібридні	
5. За функціональною природою	Конструктивні	Сприяють змінам, реформам; викликають дестабілізацію, підлив довіри
	Деструктивні	
6. За тривалістю та інтенсивністю	Короткострокові	Ситуативні; системні, затяжні; загрозливі для стабільності
	Хронічні	
	Кризові	
7. За масштабом охоплення	Локальні	Усередині установи; в межах сфери (освіта, охорона здоров'я); всеукраїнські; з участю зовнішніх акторів
	Галузеві	
	Національні	
	Міжнародні	

Джерело: [42; 66]

Важливою є класифікація за джерелами виникнення конфліктів, яка дозволяє виявити першопричини деструктивних управлінських процесів. У цьому контексті виокремлюють ресурсні, нормативно-правові, ціннісні, інформаційні та особистісні конфлікти. Ресурсні конфлікти виникають у ситуаціях дефіциту матеріальних, фінансових або кадрових ресурсів та

конкуренції за їх розподіл. Нормативно-правові конфлікти пов'язані з правовими колізіями, невизначеністю або прогалинами в чинному законодавстві, що створює підґрунтя для управлінської невизначеності або зловживань [29]. Ціннісні конфлікти є наслідком розбіжностей у стратегічних цілях, управлінських пріоритетах або ідеологічних засадах функціонування органів влади. Інформаційні конфлікти обумовлені асиметрією, відсутністю або викривленням інформації, що унеможлиблює ефективну координацію між суб'єктами управління. Особистісні конфлікти, хоча і мають індивідуальний вимір, часто переростають у масштабні управлінські протистояння, якщо не локалізовані вчасно [18; 42].

Класифікація за формою прояву дає змогу розмежовувати відкриті (явні) та приховані (латентні) конфлікти. Відкриті конфлікти легко ідентифікуються: вони проявляються у формі протестів, страйків, публічних звернень, судових процесів. Натомість латентні конфлікти є не менш небезпечними, оскільки приховано впливають на ефективність управління, демотивують персонал, провокують саботаж, приховану опозицію або маніпуляції у службовому середовищі. У сучасному публічному адмініструванні особливої актуальності набуває виявлення саме латентних конфліктів, які можуть роками залишатися неусвідомленими, однак при цьому суттєво дестабілізують систему управління [66; 90].

Варто також згадати класифікацію за функціональною природою, яка поділяє конфлікти на конструктивні та деструктивні. Конструктивні конфлікти стимулюють організаційний розвиток, модернізацію управлінських практик, перегляд стратегій і норм, тобто мають позитивний вплив на систему. Деструктивні конфлікти, навпаки, призводять до деградації інституцій, зниження довіри до органів влади, паралічу управлінських функцій. У практиці публічного управління особливо важливо навчитися своєчасно розрізняти ці типи конфліктів і розробляти диференційовані стратегії реагування [18].

Додатково до зазначених критеріїв можна виділити класифікацію за тривалістю та інтенсивністю конфліктного процесу. У цій площині конфлікти поділяють на короткострокові, хронічні (затяжні) та кризові. Короткострокові

конфлікти зазвичай мають ситуативний характер і можуть бути врегульовані швидко при наявності ефективного управлінського механізму. Хронічні конфлікти свідчать про глибокі системні проблеми, часто мають циклічний характер і потребують комплексного реформування відповідних управлінських практик. Кризові конфлікти супроводжуються високим рівнем ескалації, включенням великої кількості учасників і значними репутаційними або правовими наслідками, що вимагає негайного реагування на рівні уряду або навіть парламенту [66].

Таким чином, класифікація конфліктів у сфері публічного управління має багатовимірну структуру, яка відображає складну природу самого управлінського процесу. Розуміння типології конфліктів дозволяє не лише систематизувати знання про їхні причини, форми й наслідки, але й формує підґрунтя для побудови ефективних механізмів їх попередження, моніторингу та врегулювання. Актуальність такої класифікації значно зростає в умовах демократизації управління, децентралізаційних процесів, цифровізації публічної влади та зростаючих очікувань громадськості щодо ефективності, підзвітності та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Вивчення конфлікту як соціального, управлінського та інституційного явища спирається на багатий міждисциплінарний теоретичний фундамент. Конфлікти в публічному управлінні, з огляду на їхню складну природу, не можуть бути пояснені лише з позицій однієї наукової школи. Натомість, сучасна наукова думка демонструє інтегративний підхід до вивчення конфліктів, поєднуючи соціологічні, психологічні, політологічні та управлінські теорії.

У науковій літературі виділяється низка базових теоретичних підходів, що склалися в межах західної та вітчизняної науки, які визначають різні причини, динаміку та шляхи врегулювання конфліктів у публічному секторі. Найбільш репрезентативними серед них є: функціоналістський, конфліктологічний, системний, поведінковий, комунікативно-інтераціоналістський та інституційний підходи.

Функціоналістська традиція (представники – Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Мертон) розглядає конфлікт як аномалію в системі, тимчасове відхилення, що

має бути усунене задля відновлення стабільності. Відповідно до цього підходу, суспільство або організація функціонують як цілісна система з визначеними ролями, цінностями і нормами, а конфлікти виникають, коли окремі елементи цієї системи втрачають функціональну узгодженість [18].

У сфері публічного управління цей підхід інтерпретує конфлікти як внутрішні порушення балансу, що знижують ефективність управлінських процесів. Основний акцент робиться на необхідності відновлення стабільності через адміністративні механізми: централізацію, регулювання, дисциплінарне впорядкування. Такий підхід був домінуючим у класичній управлінській науці радянського періоду, а також в ранніх формах бюрократичного адміністрування [29].

Конфліктологічний (антагоністичний) підхід. Цей підхід виник у межах критичної соціології та марксистської традиції. Його класичними представниками є К. Маркс, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф. Він виходить з того, що конфлікт є постійною, системною і неминучою характеристикою соціального життя, що відображає боротьбу за ресурси, владу, статус, цінності.

Згідно з цим підходом, конфлікти в публічному управлінні є результатом протистояння інтересів, що неминуче виникають між владою і суспільством, елітами і масами, центром і регіонами. Вони розглядаються не як патологія, а як механізм соціального оновлення та вияв структурних суперечностей. Конфліктологічний підхід акцентує увагу на необхідності інституціоналізації механізмів опору та розв'язання конфліктів через консенсус, діалог або реформу [18; 66].

Системний підхід, сформований у рамках загальної теорії систем і кібернетики (Л. фон Берталанфі, Н. Вінер, Т. Парсонс), тлумачить органи публічної влади як відкриті адаптивні системи, які взаємодіють з зовнішнім середовищем. Конфлікт тут трактується як збій у системі, що виникає через порушення вхідних сигналів, неадекватність управлінських реакцій або відсутність ефективного зворотного зв'язку [42].

У публічному управлінні системний підхід дозволяє моделювати конфлікти, виявляти «вузькі місця» в організаційній структурі, прогнозувати

наслідки втручань і формувати алгоритми врегулювання. Акцент робиться на підвищенні керованості та адаптивності системи, використанні індикаторів раннього попередження, моніторингових механізмів та процедур автоматизованого управління ризиками [29; 110].

Поведінковий (психологічний) підхід. Цей підхід базується на уявленнях про поведінку індивідів як ключовий фактор у виникненні конфліктів. Він сформувався в рамках організаційної психології, менеджменту та теорії лідерства. Основна увага тут приділяється особистісним характеристикам учасників конфлікту, стилям керівництва, психологічній сумісності, мотивації, емоційній стабільності та культурі спілкування [18].

У сфері публічного управління поведінковий підхід дозволяє аналізувати внутрішньоорганізаційні конфлікти: між працівниками, між керівництвом і підлеглими, між різними підрозділами, ідентифікувати емоційні та когнітивні бар'єри, які заважають ефективній комунікації. У практичному аспекті він лежить в основі програм профілактики стресу, коучингу, тренінгів з емоційного інтелекту та управління командною взаємодією [44].

Комунікативно-інтераціоналістський підхід. Цей підхід, представлений у працях Ю. Габермаса, Г. Міда, Г. Блюмера, акцентує увагу на роль комунікації як ключової умови формування, ескалації та врегулювання конфліктів. Конфлікт розглядається як порушення умов взаєморозуміння між суб'єктами соціальної взаємодії. У центрі аналізу – мова, символи, наративи, які використовуються сторонами, а також якість діалогу, доступ до каналів комунікації, рівень прозорості.

У сфері публічного управління цей підхід надзвичайно актуальний в умовах демократизації управлінських процесів. Він підкреслює важливість партисипативних процедур, відкритих консультацій, громадських слухань, публічних дискусій та використання цифрових інструментів комунікації. Неефективна або асиметрична комунікація розглядається як першопричина конфлікту, а налагодження діалогу – як головна умова його врегулювання [16; 110].

Інституційний (неоінституційний) підхід. Цей підхід виходить із припущення, що конфлікти є наслідком неадекватності або неузгодженості інституційних рамок, які регламентують взаємодію учасників. Інституції – у вигляді законів, процедур, стандартів, культурних норм – створюють формальні та неформальні правила гри. Якщо ці правила суперечать одне одному або не адаптовані до нових умов, виникає інституційна дисфункція, що породжує конфлікти [66].

У публічному управлінні інституційний підхід дозволяє пояснити такі явища, як конфлікти між різними рівнями влади, між виконавчими органами і контрольними структурами, дублювання повноважень, юридичні колізії. Практичним наслідком цього підходу є необхідність удосконалення законодавчої бази, реформування системи підзвітності, чіткого розмежування компетенцій та впровадження нових адміністративних практик [90; 91].

Розглянуті підходи не є взаємовиключними. Навпаки, їх комплексне застосування дозволяє сформувати багатогранну модель аналізу конфліктів, яка враховує як структурні чинники (інституції, система управління, нормативна база), так і індивідуальні аспекти (поведінка, комунікація, лідерство). У публічному управлінні доцільно використовувати інтегративну методологію, яка поєднує сильні сторони кожного з підходів відповідно до типу конфлікту, масштабу, рівня складності та етапу його розвитку.

У структурі дослідження конфліктів у публічному управлінні одне з центральних місць посідає аналіз механізмів їх врегулювання. Конфлікт сам по собі не є виключно негативним явищем: він може виконувати функції сигналізації системних дисфункцій, ініціювати трансформації та виступати каталізатором змін. Проте некерований або деструктивний конфлікт несе ризики інституційної деградації, втрати легітимності органів влади та соціальної напруги. Саме тому ключовим завданням публічного адміністрування є формування ефективного механізму врегулювання конфліктів, який би забезпечував баланс інтересів, стабільність управлінських процесів і дотримання принципів належного врядування.

Поняття «механізм врегулювання конфліктів» у науковому дискурсі має багатоаспектний характер і трактується як сукупність форм, засобів, процедур, інституційних структур і нормативно-правових інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на конфліктну ситуацію з метою її зниження, трансформації або розв'язання [42; 66].

Нами узагальнено, механізм врегулювання конфліктів у публічному управлінні як інтегровану систему управлінського реагування, що включає: інституційно-правові елементи (нормативно-правова база, повноваження органів, процедурні норми); організаційні інструменти (механізми управління ризиками, адміністративні процедури, кадрові рішення); комунікативні інструменти (переговори, публічні консультації, медіація, фасилітація, участь громадськості); інформаційно-аналітичну підтримку (моніторинг, оцінка конфліктогенних ризиків, зворотний зв'язок); культурно-етичні чинники (професійна етика державної служби, організаційна культура, довіра).

Таким чином, механізм не зводиться до одноразової управлінської дії чи реакції, а є системно організованим, багаторівневим процесом, що інтегрує ресурси, суб'єкти, процедури й цінності.

Наукове обґрунтування поняття «механізму врегулювання конфліктів» передбачає звернення до таких методологічних основ:

По-перше, системний підхід трактує механізм як взаємозв'язок елементів, що функціонують у єдиному полі управління та взаємодіють відповідно до цілей стабілізації системи. Згідно з цим підходом, конфлікт сприймається як зовнішній або внутрішній «сигнал» системі управління, на який необхідно своєчасно реагувати шляхом запуску відповідних підсистем (інституційних, процедурних, інформаційних) [29].

По-друге, у межах інституційного підходу механізм врегулювання конфліктів розглядається як похідна від сформованих інституційних норм, правил і стандартів, що регламентують взаємодію між учасниками управлінського процесу. Слабкість чи неузгодженість інституцій (наприклад, відсутність чітких процедур вирішення спірних питань або дублювання

повноважень) може провокувати конфлікти, які неможливо врегулювати без зміни або оновлення нормативного середовища [66].

По-третє, поведінковий і комунікативний підходи вказують на важливість міжособистісних і міжгрупових процесів у структурі механізму. Конфлікти часто виникають не через об'єктивні протиріччя, а через некоректну комунікацію, дефіцит довіри, відсутність ефективних каналів взаємодії. Відтак, ключовими елементами механізму є не лише законодавчі чи інституційні рамки, але й професійна компетентність, емоційна зрілість, комунікативні навички управлінців [110].

У межах сучасної науки також висвітлюється необхідність розмежування понять «врегулювання конфлікту», «розв'язання конфлікту», «трансформація конфлікту». Якщо врегулювання передбачає зменшення інтенсивності чи ізоляцію конфлікту (часто адміністративними засобами), то розв'язання конфлікту – це усунення його глибинних причин. У свою чергу, трансформація конфлікту охоплює глибше переосмислення взаємодії сторін, створення нових механізмів співпраці, зміцнення довіри, інституційної стійкості. Саме до такого рівня має прагнути сучасне публічне управління [42; 90].

На практичному рівні механізм врегулювання конфліктів у державному управлінні включає низку етапів:

1. Ідентифікація конфлікту: фіксація проявів конфліктної ситуації, визначення суб'єктів і предмета.
2. Діагностика причин: аналіз джерел і динаміки конфлікту з урахуванням структурних, ціннісних, комунікативних факторів.
3. Проектування варіантів реагування: вибір управлінської стратегії – від нейтралізації до партнерського залучення.
4. Реалізація інструментів врегулювання: застосування переговорних, адміністративних, правових, медіаційних методів.
5. Моніторинг ефективності: оцінка результатів, ступеня стабілізації, рівня довіри та інституційної спроможності.

Особливої уваги заслуговує впровадження партисипативних інструментів у механізм врегулювання конфліктів, зокрема: громадські ради, електронні

консультації, соціальне партнерство, фасилітовані зустрічі. Такі практики відповідають принципам доброго врядування, забезпечують легітимність рішень та зменшують ризик повторного виникнення конфліктів [75; 91].

В умовах децентралізації, політичної поляризації та соціально-економічної турбулентності, набула поширення також практика інституційного конфлікт-менеджменту – впровадження в організаційну структуру органів влади окремих підрозділів, відповідальних за попередження і розв’язання конфліктів (наприклад, в рамках служб внутрішнього аудиту, кадрової роботи, або в межах новостворених офісів публічного діалогу) [90].

Таким чином, поняття механізму врегулювання конфліктів у публічному управлінні має розглядатися як комплексне управлінське утворення, яке поєднує в собі нормативно-правові, організаційні, поведінкові та комунікативні складові. Його ефективність визначається не лише наявністю регламентів і процедур, але й якістю управлінської культури, рівнем професійної підготовки персоналу, довірою до інституцій та спроможністю до відкритого діалогу зі стейкхолдерами.

Механізми врегулювання конфліктів у публічному управлінні виступають одним із найважливіших елементів забезпечення стабільності суспільно-політичних процесів та ефективності діяльності органів влади. Їхня сутність полягає у цілеспрямованому впливі на конфліктні ситуації з метою мінімізації деструктивних наслідків, збереження легітимності управлінських рішень і досягнення суспільного консенсусу. На відміну від стихійних форм розв’язання протиріч, механізми врегулювання є інституціоналізованими, нормативно закріпленими та організаційно впорядкованими процедурами, що мають формалізовану логіку дій.

У науковій літературі пропонується розмежовувати адміністративні, правові, інституційні, комунікативні, соціально-психологічні та інноваційні механізми врегулювання конфліктів (табл.1.2).

Адміністративні механізми охоплюють комплекс управлінських процедур, спрямованих на дисциплінування та відновлення ієрархічної субординації всередині органів публічної влади. Вони застосовуються переважно у внутрішньоорганізаційних конфліктах і включають кадрові рішення, ротацію

персоналу, внутрішні регламенти та інструкції, використання системи внутрішнього аудиту та контролю [65; 90].

Таблиця 1.2

Класифікація механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Тип механізму	Зміст і особливості	Приклади застосування
Адміністративні	Вплив через управлінські рішення, внутрішні процедури, дисципліну, кадрову політику	службові розслідування, кадрові ротації, внутрішні регламенти, дисциплінарні стягнення
Правові	Використання норм права для регулювання конфліктів, формалізовані процедури врегулювання	адміністративне судочинство, трудові спори, медіація, норми Конституції та КАС України
Комунікативні	Побудова діалогу між владою і суспільством, розвиток механізмів участі	громадські слухання, електронні петиції, публічні консультації, переговори, фасилітація
Соціально-психологічні	Робота з емоціями, довірою, мотивацією учасників конфлікту, формування культури діалогу	медіація, коучинг, психологічне консультування, командні тренінги
Інноваційні (цифрові)	Використання сучасних технологій для запобігання та вирішення конфліктів	блокчейн для прозорості рішень, системи електронного урядування, AI-моніторинг звернень
Інституційні	Функціонування спеціалізованих органів і процедур, закріплених у правовій системі	НАДС (методрекомендації), омбудсман, громадські ради, Вища рада правосуддя, антикорупційні офіси

Джерело: систематизовано автором

Правові механізми спираються на законодавчо визначені норми і процедури, які створюють правові рамки для врегулювання суперечностей. Йдеться про використання норм адміністративного, трудового, конституційного права, процедур оскарження рішень, інститутів медіації та адміністративного судочинства. Важливим чинником є дотримання принципів верховенства права та належного врядування, закріплених у Конституції України [64] та міжнародних документах [60].

Інституційний механізм врегулювання конфліктів у системі публічного управління виступає однією з ключових складових загальної архітектури управління конфліктами, оскільки саме інституції формують правові та організаційні рамки, у межах яких відбувається врегулювання суперечностей. У науковій літературі інституційний підхід базується на тому, що будь-який конфлікт є не лише міжособистісним чи організаційним явищем, але й наслідком

несумісності або недосконалості правил і процедур, які регулюють взаємодію учасників [66; 91].

Зміст інституційного механізму полягає в тому, що він забезпечує інституціоналізацію процесів управління конфліктами, тобто формальне закріплення у нормативно-правових актах, організаційних структурах і процедурних регламентах способів реагування на суперечності. Такий механізм ґрунтується на взаємодії трьох головних компонентів:

1. Нормативно-правовий блок, який визначає базові правила врегулювання конфліктів: закони про доступ до публічної інформації [120], про звернення громадян [121], про медіацію [125], антикорупційне законодавство [119], міжнародні акти, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування [38] та Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод [60].

2. Організаційний блок, що включає інституції, наділені функціями попередження та врегулювання конфліктів. Сюди належать органи державної влади (Кабінет Міністрів, центральні органи виконавчої влади [123; 131]), спеціалізовані контролюючі органи (НАЗК [91], Рахункова палата [133]), органи дисциплінарної відповідальності (Вища рада правосуддя [116], ВККСУ [8]), інститути омбудсмана [39], громадські ради [75; 103].

3. Процедурно-організаційні інструменти, які формалізують способи розгляду конфліктних ситуацій: адміністративне судочинство [58], інститути публічних консультацій [150], механізми внутрішнього контролю [33; 35], системи аудиту й дисциплінарної практики [11; 12].

Важливим завданням інституційного механізму є забезпечення балансу між владою і громадянським суспільством, оскільки без чіткого розмежування повноважень і процедур взаємодії неможливо знизити рівень конфліктогенності у сфері публічного управління. Так, громадський контроль виступає невід'ємним елементом інституційного механізму, оскільки він дає змогу легітимізувати управлінські рішення, запобігати зловживанням та підвищувати довіру до інституцій [75; 104].

Особливу увагу слід приділити сучасним викликам, які актуалізують інституційний вимір врегулювання конфліктів. В умовах децентралізації та

воєнного стану [77; 132] зростає потреба у створенні стійких інституцій, здатних ефективно реагувати на кризові ситуації та правові колізії, а також у забезпеченні прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Інституційний механізм стає основою для формування системи запобігання конфліктам, адже він не лише забезпечує врегулювання вже наявних суперечностей, але й створює умови для їхнього попередження шляхом удосконалення законодавчої бази, стандартизації процедур та впровадження міжнародних практик (рекомендації GRECO [169], CEPEJ [166], Венеційської комісії [181]).

Таким чином, інституційний механізм врегулювання конфліктів у публічному управлінні є багатовимірною системою, що охоплює правові норми, органи влади, контрольні інститути та процедури, які в комплексі забезпечують можливість легітимного, прозорого й ефективного врегулювання суперечностей у взаємодії влади й суспільства. Його зміст полягає не лише у створенні формальних правил, а й у формуванні інституційної культури управління конфліктами, що сприяє підвищенню стійкості державного управління та зміцненню демократичних засад.

Комунікативні механізми передбачають організацію діалогу між владою і суспільством, а також між різними інституціями в межах публічної влади. До них належать переговори, публічні консультації, громадські слухання, фасилітовані дискусії, інституалізовані практики участі громадян (громадські ради, дорадчі органи, електронні петиції). У сучасних умовах значного поширення набули цифрові технології як інструменти діалогу та посередництва у врегулюванні конфліктів [110; 111].

Соціально-психологічні механізми ґрунтуються на роботі з емоційною та мотиваційною сферою учасників конфлікту. Вони реалізуються через створення умов для довіри, розвиток командної взаємодії, формування культури діалогу, застосування практик медіації, коучингу, психологічного консультування. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме «людський фактор» стає ключовим у вирішенні управлінських суперечностей [18; 42].

Інноваційні механізми формуються в умовах цифрової трансформації публічного сектору і передбачають застосування нових технологій у сфері

запобігання та врегулювання конфліктів. Йдеться про електронне урядування, автоматизовані системи аналізу звернень громадян, блокчейн для забезпечення прозорості управлінських процесів, а також використання штучного інтелекту для прогнозування конфліктогенних ризиків [31; 160].

Важливим аспектом функціонування механізмів врегулювання є їхня багаторівневність. На макрорівні вони реалізуються через законодавчу базу, діяльність уряду та центральних органів виконавчої влади. На мезорівні – через інститути регіонального і місцевого самоврядування, органи контролю, громадські організації. На мікрорівні – через практики роботи керівників і колективів у конкретних державних установах. Така багаторівневність забезпечує можливість як централізованого, так і децентралізованого врегулювання суперечностей [47; 109].

Отже, механізми врегулювання конфліктів у публічному управлінні варто розглядати не лише як набір інструментів для усунення кризових ситуацій, а як інституційно оформлену систему управління конфліктами, що виконує превентивну, стабілізаційну та інтеграційну функції. Їх ефективність залежить від балансу між правовим регулюванням, організаційною дисципліною та здатністю до комунікативного діалогу, що дозволяє перетворювати конфлікти з фактору дестабілізації на ресурс розвитку управлінських практик і суспільної довіри.

1.2. Концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління

Функціонування системи публічного управління неминуче супроводжується виникненням суперечностей між різними інституційними суб'єктами, управлінськими рівнями та соціальними групами, що обумовлює актуальність розроблення ефективних механізмів запобігання та врегулювання конфліктів. У науковій літературі наголошується, що конфлікт у публічному управлінні має не лише деструктивний, але й потенційно конструктивний характер, оскільки за умови належного управління він може виступати

каталізатором реформ, стимулятором підвищення прозорості та інструментом удосконалення управлінських практик [18; 42; 66]. Саме тому дослідження концептуальних засад функціонування механізмів конфліктного врегулювання постає важливим завданням, оскільки воно дозволяє сформувати цілісну методологічну основу для їхнього впровадження в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Визначення таких засад має не лише теоретичне, але й прикладне значення, адже вони виступають орієнтирами для створення нормативно-правових рамок, інституційних практик та організаційно-комунікативних процедур, здатних забезпечити баланс між потребами суспільства і можливостями держави, між інтересами окремих соціальних груп та пріоритетами державної політики. Отже, системний аналіз концептуальних підходів до побудови механізмів запобігання та врегулювання конфліктів є ключовим етапом на шляху до формування ефективної, гнучкої та стійкої моделі публічного управління в умовах сучасних викликів.

Системність і комплексність виступають одними з ключових методологічних засад функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Вихідним положенням системного підходу є те, що конфлікт не можна розглядати як ізольоване явище чи разову управлінську проблему; він формується під впливом множини соціально-економічних, політико-правових, організаційних та комунікативних факторів, які перебувають у тісній взаємодії [18; 42]. Саме тому механізми його врегулювання мають будуватися не за принципом реагування на окремі прояви суперечностей, а у вигляді цілісної системи, що інтегрує різнорівневі елементи управлінської діяльності.

Комплексність означає багатовимірність і різноплановість таких механізмів, оскільки врегулювання конфлікту передбачає не лише правове чи адміністративне втручання, але й комунікативні, організаційні, інформаційні та соціально-психологічні інструменти [66; 90]. Так, правові механізми забезпечують нормативну визначеність та легітимність процесу; інституційні створюють організаційні умови для управління конфліктом; комунікативні дозволяють залучати зацікавлені сторони до діалогу; соціально-психологічні

спрямовані на подолання недовіри та відновлення міжособистісних і міжгрупових відносин; інформаційні та цифрові інструменти забезпечують відкритість і прозорість процесів [31; 110; 160].

Важливим методологічним аспектом системності є її ієрархічна побудова. На макрорівні механізми врегулювання конфліктів мають забезпечувати баланс між гілками влади та стабільність функціонування державних інституцій; на мезорівні – врегульовувати суперечності між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади; на мікрорівні – усувати конфлікти в межах окремих організацій чи управлінських колективів [29; 93]. Таким чином, системність передбачає не лише багаторівневність, а й узгодженість взаємодії всіх елементів, що уможливорює своєчасне виявлення, профілактику та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні управління конфліктами в системі публічного управління

Джерело: побудовано автором

Отже, методологічні засади системності та комплексності дають змогу розглядати механізми запобігання та врегулювання конфліктів як інтегровану модель, що включає сукупність взаємопов'язаних інституційних, правових, комунікативних та інноваційних інструментів. Такий підхід дозволяє не лише

ефективно реагувати на вже наявні суперечності, але й створювати умови для превентивного управління конфліктами, що є одним із визначальних чинників стійкості та ефективності системи публічного управління в умовах сучасних соціальних трансформацій.

Правова визначеність і верховенство права становлять фундаментальну концептуальну засаду функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Вони забезпечують легітимність, передбачуваність і стабільність управлінських процесів, що є особливо важливим у сфері, де взаємодія між державою, суспільством і окремими індивідами нерідко супроводжується суперечностями. Верховенство права виступає універсальним принципом, який передбачає обов'язковість дотримання правових норм усіма суб'єктами – як органами публічної влади, так і громадянами, – а також гарантує захист основоположних прав і свобод людини [60; 64].

У контексті врегулювання конфліктів правова визначеність передбачає існування чіткої та несуперечливої нормативно-правової бази, що регулює порядок виявлення, запобігання та вирішення суперечностей. Конституція України [64] визначає засади діяльності органів державної влади, встановлює розподіл повноважень і компетенцій, що дозволяє уникати управлінських колізій та сприяє їхньому ефективному вирішенню. Кодекс адміністративного судочинства України [58] створює правові механізми захисту громадян у разі конфлікту з органами виконавчої влади, а закони «Про доступ до публічної інформації» [120], «Про звернення громадян» [121] і «Про медіацію» [125] формують додаткові канали комунікації та правові інструменти вирішення спорів.

Важливим елементом правової визначеності є усунення правових прогалин і колізій, які часто стають джерелом конфліктів у публічному управлінні. Недосконалість законодавчого регулювання, розмитість управлінських компетенцій та неоднозначність правозастосування можуть спричиняти як міжінституційні суперечності, так і конфлікти між державою та громадянами [29;

93]. Тому концептуально важливим завданням є забезпечення узгодженості нормативних актів та їхньої адаптації до сучасних суспільних потреб.

Правова визначеність у контексті конфліктологічних механізмів тісно пов'язана з міжнародними стандартами та європейськими цінностями. Такі документи, як Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод [60], Рекомендації Ради Європи щодо незалежності судової влади [135], а також практика Європейського суду з прав людини [6; 178], встановлюють орієнтири для формування демократичних процедур і справедливого вирішення публічно-правових спорів. Виконання рішень міжнародних судових інституцій є прямим показником рівня правової визначеності держави та ефективності її правової системи.

Сутність верховенства права у сфері врегулювання конфліктів полягає також у забезпеченні рівності суб'єктів перед законом, незалежно від їхнього статусу чи владних повноважень. Це означає, що органи публічної влади не лише реалізують свої управлінські функції, але й зобов'язані дотримуватися правових норм, бути підконтрольними та підзвітними суспільству. Як зазначає сучасна доктрина публічного управління, верховенство права перетворює конфлікт з деструктивного явища на регульований правовий процес, що забезпечує баланс інтересів та захист прав усіх сторін [47; 66].

Отже, правова визначеність і верховенство права є ключовими передумовами стабільності та ефективності механізмів запобігання й врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Вони створюють умови для передбачуваності управлінських дій, зміцнюють довіру громадян до держави, забезпечують відповідність внутрішніх процедур міжнародним стандартам і гарантують, що навіть у разі виникнення конфлікту його розв'язання відбуватиметься у правовому полі, на засадах справедливості, прозорості та рівності сторін.

Інституційна спроможність та підзвітність становлять одну з базових концептуальних засад функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Під інституційною спроможністю у сучасній науковій літературі розуміють здатність органів публічної влади та

суміжних структур не лише виконувати покладені на них функції, але й своєчасно адаптуватися до динамічних змін соціально-політичного середовища, запобігаючи ескалації конфліктів та забезпечуючи їх конструктивне врегулювання [29; 47; 132]. Спроможні інституції характеризуються чітким розподілом повноважень, достатнім кадровим, фінансовим і технологічним забезпеченням, а також наявністю внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю, що дозволяють мінімізувати конфліктогенні ризики [90; 93].

Сутність підзвітності полягає у прозорості та відкритості діяльності публічних інституцій, у їхній здатності пояснювати та обґрунтовувати прийняті рішення, а також у готовності нести відповідальність за можливі управлінські помилки. У сучасних концепціях врядування підзвітність розглядається як ключовий інструмент зниження конфліктного потенціалу, адже відсутність прозорих процедур ухвалення рішень та неефективність контролю з боку громадськості стають живильним середовищем для недовіри та соціальної напруги [75; 91; 104]. Таким чином, інституційна спроможність та підзвітність взаємодоповнюють одна одну: сильні інституції без належного рівня підзвітності можуть перетворитися на закриті та конфліктогенні, тоді як надмірна підзвітність при низькій інституційній спроможності може призвести до адміністративного паралічу.

У сфері публічного управління інституційна спроможність у поєднанні з підзвітністю проявляється через функціонування цілої низки органів та інституцій: органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, судової системи [116; 129], Національного агентства з питань державної служби [90], Національного агентства з питань запобігання корупції [91], інституту омбудсмана [39], Вищої ради правосуддя [116], громадських рад при органах влади [75; 103]. Їхня діяльність спрямована на превенцію конфліктів шляхом забезпечення процедурної прозорості, врегулювання суперечностей у правовому полі та створення каналів комунікації з громадськістю.

Важливим чинником інституційної спроможності є ресурсне забезпечення. Без достатнього фінансування та кадрової підтримки навіть формально створені інституції не здатні ефективно виконувати свої функції. У звітах Рахункової

палати [133] неодноразово підкреслювалося, що обмежене фінансування судової системи чи антикорупційних органів негативно позначається на їхній здатності врегульовувати конфлікти між державою та громадянами. Тому ресурсна складова розглядається не лише як технічний аспект, а як фундаментальна умова реальної дієздатності механізмів врегулювання.

Не менш значущим є фактор інституційної довіри. Громадяни схильні визнавати легітимними ті механізми врегулювання конфліктів, які функціонують на основі прозорості, незалежності та підзвітності. За даними соціологічних досліджень, рівень довіри до судової влади, правоохоронних органів чи органів місцевого самоврядування прямо впливає на готовність громадян вирішувати конфлікти у правовому полі, а не вдаватися до неформальних або протестних практик [67; 68]. Це підтверджує тезу про те, що підзвітність інституцій є не лише формальним механізмом контролю, а й важливим елементом соціальної стабільності.

Інституційна спроможність та підзвітність особливо актуальні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Публічне управління в екстраординарних умовах функціонує під тиском додаткових викликів: обмеження ресурсів, зростання політичних і соціальних ризиків, необхідності швидкого ухвалення рішень [77; 78; 132]. Саме у таких умовах проявляється значення інституцій, здатних зберігати керованість системи та гарантувати суспільству мінімальний рівень правової стабільності та прозорості.

Отже, інституційна спроможність та підзвітність у контексті механізмів запобігання й врегулювання конфліктів є взаємозалежними характеристиками, що визначають ефективність функціонування всієї системи публічного управління. Вони забезпечують не лише можливість оперативного реагування на конфліктні ситуації, але й формують довготривалу основу для зміцнення легітимності влади, підвищення рівня суспільної довіри та зниження соціальної напруги.

Превентивність і орієнтація на раннє втручання становлять одну з визначальних концептуальних засад функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління, оскільки саме

своєчасна ідентифікація потенційних загроз та їхнє попередження здатні мінімізувати соціальну напругу й уникнути перетворення суперечностей на відкриті та деструктивні конфлікти. Сучасна конфліктологічна наука наголошує, що більшість управлінських конфліктів розвивається поступово: від латентної стадії, коли суперечності ще не набули явного характеру, до етапу відкритої ескалації [18; 42; 66]. У цьому контексті превентивні механізми постають не як додатковий елемент, а як центральний інструмент ефективного публічного врядування, що забезпечує стійкість політико-адміністративної системи.

Превентивність у публічному управлінні передбачає формування цілісної системи раннього виявлення конфліктогенних факторів, яка базується на регулярному моніторингу соціально-політичних процесів, аналізі звернень громадян, оцінці ефективності управлінських рішень та системі індикаторів соціальної напруги [90; 110; 149]. Наприклад, створення єдиних інформаційних платформ для звернень громадян [50; 120], застосування електронних інструментів громадської участі, а також практика регулярних громадських консультацій [103; 150] дозволяють вчасно виявляти осередки невдоволення й трансформувати їх у конструктивний діалог.

Орієнтація на раннє втручання означає, що органи публічної влади мають не чекати моменту відкритої конфронтації, а діяти на етапі виникнення перших сигналів про суперечності. Це потребує не лише правових і адміністративних механізмів, але й комунікативних стратегій, які забезпечують залучення громадськості до обговорення проблем та їхнього вирішення у діалоговому форматі [16; 110]. Як свідчить практика європейських країн, раннє залучення зацікавлених сторін до процесу переговорів значно знижує імовірність ескалації конфліктів і водночас підвищує рівень довіри до державних інституцій [135; 164].

Важливою складовою превентивності є оцінка ризиків конфліктності у процесі стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень. Будь-яка реформа або адміністративна трансформація, що зачіпає інтереси різних соціальних груп, потенційно містить конфліктогенний компонент. Відтак, превентивні механізми передбачають проведення аналізу можливих соціальних

наслідків управлінських змін, моделювання сценаріїв розвитку подій і створення альтернативних варіантів рішень, що враховують баланс інтересів [47; 132].

Превентивність і раннє втручання тісно пов'язані з розвитком культури діалогу у системі публічного управління. В умовах низького рівня довіри до влади, характерного для України [67; 184], конфлікти часто виникають не стільки через реальні суперечності, скільки через відсутність прозорої комунікації та небажання влади пояснювати свої рішення. Тому концептуальним завданням є інституціоналізація механізмів регулярної взаємодії з громадянами, зокрема у формі відкритих слухань, онлайн-консультацій, інклюзивних робочих груп.

Застосування превентивних механізмів особливо важливе у кризових і посткризових умовах. Під час воєнного стану та відновлення держави зростає рівень соціальної напруги, конкуренція за ресурси, політична поляризація, що посилює ризик конфліктів [77; 132]. Саме тому раннє втручання у такі процеси – шляхом діалогу, компенсаційних заходів, прозорого розподілу ресурсів – є умовою підтримання соціальної стабільності та легітимності влади.

Отже, превентивність і орієнтація на раннє втручання формують стратегічну основу механізмів запобігання та врегулювання конфліктів, перетворюючи публічне управління з реактивної моделі, що діє лише у відповідь на кризи, у проактивну, зорієнтовану на передбачення та недопущення кризових явищ. Це забезпечує підвищення ефективності державного управління, зміцнення суспільної довіри та стійкість політичної системи до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Комунікативно-діалогічний підхід є однією з провідних концептуальних засад функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління, оскільки саме якість комунікації між владою та суспільством визначає ступінь довіри до інституцій, рівень соціальної напруги та ефективність прийнятих рішень. У сучасному публічному врядуванні діалог розглядається не лише як допоміжний інструмент, а як основний спосіб конструювання суспільного консенсусу, що дозволяє трансформувати конфліктні відносини у співпрацю [16; 110]. Теоретичну основу цього підходу заклала концепція Ю. Габермаса про «комунікативну дію», згідно з якою суспільні

узгодження можливі лише через відкритий і раціональний діалог, що базується на рівності сторін та взаємному визнанні [16].

Комунікативно-діалогічний підхід у публічному управлінні передбачає створення інституційних каналів комунікації між владою та громадськістю. До них належать громадські ради [75], публічні консультації [150], механізми електронної демократії (е-консультації, петиції, онлайн-форуми), а також офіційні платформи для звернень і відкриті дані [50; 120]. Такі інструменти не лише дозволяють вчасно ідентифікувати потенційні конфлікти, але й сприяють формуванню атмосфери довіри, оскільки громадяни відчують свою залученість до прийняття управлінських рішень.

Особливу роль у реалізації цього підходу відіграють медіація та переговорні практики, що дедалі ширше застосовуються у врегулюванні публічно-правових конфліктів [108; 125]. Використання медіаторів, фасилітаторів або незалежних експертів сприяє деескалації суперечностей і пошуку компромісних рішень, які задовольняють усі зацікавлені сторони. Застосування процедур медіації відповідає європейським практикам «альтернативного врегулювання спорів» (ADR), які визнані більш ефективними та менш витратними, ніж традиційні судові процеси [135; 178].

Комунікативно-діалогічний підхід передбачає також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація публічного управління відкрила нові можливості для зворотного зв'язку: електронні платформи «ВзаємоДія», «Prozorro», інструменти е-консультацій і блокчейн-технології підвищують прозорість, зменшують імовірність маніпуляцій та сприяють оперативному реагуванню на запити суспільства [31; 111; 172]. У цьому контексті діалог набуває рис інклюзивності та інтерактивності, долаючи часові й просторові бар'єри у комунікації.

Не менш важливим елементом є формування культури комунікації та довіри у відносинах між владою та суспільством. Недостатня відкритість органів влади, закритість інформації або ігнорування громадських ініціатив перетворюють потенційні діалогові процеси на конфліктогенні ситуації [67; 155]. Водночас, там, де існує інституціоналізований і стабільний діалог, конфлікти не

зникають, але набувають конструктивного характеру, стаючи джерелом суспільних змін. Таким чином, якість комунікації прямо визначає вектор розвитку конфлікту – у бік ескалації чи врегулювання.

У кризових умовах, зокрема під час війни та відновлення держави, комунікативно-діалогічний підхід набуває особливого значення. У цих обставинах громадяни очікують від влади не лише рішучих дій, але й пояснення та обґрунтування прийнятих рішень, що допомагає зберегти суспільну довіру та легітимність політики [77; 132]. Застосування діалогових механізмів дозволяє зменшити ризик радикалізації протестних настроїв та підтримати соціальну єдність.

Отже, комунікативно-діалогічний підхід виступає не другорядним, а системоутворювальним елементом механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Він перетворює конфлікт із деструктивного явища на процес пошуку компромісу, інтегрує різні інтереси у спільному управлінському полі та забезпечує довготривалу стабільність політичної системи.

Культурно-етичний вимір механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні є надзвичайно важливим, оскільки саме культура взаємодії та дотримання етичних стандартів визначають якість відносин між державними інституціями, службовцями та громадянами. Наукові дослідження доводять, що більшість конфліктів у сфері публічного управління мають не лише політико-правові чи ресурсні корені, але й культурно-ціннісні передумови: відмінності у світоглядних орієнтаціях, рівні правової свідомості, етичних нормах і стандартах поведінки [42; 142]. Відтак, культурно-етичний вимір не можна розглядати як другорядний чинник, адже він безпосередньо впливає на рівень довіри до влади, готовність до діалогу та здатність суспільства сприймати управлінські рішення як легітимні.

Етичні стандарти публічної служби виступають ключовим елементом цього виміру. Закон України «Про правила етичної поведінки» [45] закріплює основні принципи діяльності державних службовців: чесність, неупередженість, відкритість, прозорість, служіння суспільним інтересам. Недотримання цих

принципів породжує не лише індивідуальні порушення, але й формує системний конфлікт між громадянами та державою, коли інституції сприймаються як корумповані чи нечесні. Таким чином, етична культура є важливим превентивним бар'єром проти виникнення конфліктів, а також механізмом їхнього конструктивного вирішення.

Культурний аспект механізмів врегулювання конфліктів пов'язаний із формуванням цінностей демократичного діалогу та толерантності до різноманітності. У суспільстві з високим рівнем політичної поляризації чи соціальної нерівності конфлікти стають неминучими, однак саме культура компромісу та взаємної поваги дозволяє перетворювати їх на інструмент розвитку, а не руйнування [16; 66]. Це передбачає розвиток не лише інституційної спроможності держави, а й громадянської культури, що включає готовність громадян брати участь у врегулюванні конфліктів шляхом діалогу, а не через радикальні форми протесту.

Особливу роль у культурно-етичному вимірі відіграють лідерські якості управлінців. Державні службовці та керівники органів влади виступають не лише адміністраторами, але й носіями певних цінностей, від яких залежить культура всього управлінського середовища [142; 161]. Лідер, що демонструє повагу до громадян, етичність у прийнятті рішень та готовність до діалогу, формує середовище довіри, яке мінімізує конфліктність. Навпаки, авторитарний стиль керівництва, закритість та ігнорування суспільних очікувань посилюють напругу та призводять до деструктивних конфліктів.

Культурно-етичний вимір охоплює також символічні та комунікативні практики, через які держава вибудовує відносини з громадянами: мова публічної комунікації, прозорість обґрунтування рішень, ритуали підзвітності та відкритості. Наприклад, практика регулярних звітів органів влади перед суспільством [10; 104], проведення публічних слухань чи консультацій [103; 150] не лише знижує ризик конфліктів, але й закріплює культуру партнерства між державою та громадянським суспільством.

З огляду на сучасні виклики, культурно-етичний вимір набуває ще більшої ваги. В умовах воєнного стану та відновлення України саме цінності

солідарності, взаємоповаги та довіри стають визначальними чинниками, що впливають на готовність суспільства підтримувати урядові рішення навіть у складних і суперечливих ситуаціях [77; 132]. Це свідчить про те, що культурно-етичний вимір має не лише моральне, але й стратегічне значення для стійкості публічного управління.

Таким чином, культурно-етичний вимір механізмів запобігання та врегулювання конфліктів є багатогранним явищем, що поєднує професійну етику державної служби, розвиток демократичної культури діалогу, лідерську поведінку управлінців та символічні форми взаємодії влади і суспільства. Його значення полягає у тому, що саме він формує основу довіри й легітимності, без яких будь-які правові чи організаційні механізми залишаються формальними та малоефективними.

Інноваційність і цифровізація у сучасному публічному управлінні становлять одну з ключових концептуальних засад функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів, оскільки вони створюють нові можливості для ефективного управління, відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також забезпечують принципово інші підходи до взаємодії з громадянами. Використання цифрових технологій у врегулюванні конфліктів дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони, здійснювати моніторинг соціальної напруги, підвищувати рівень участі громадськості в процесах прийняття рішень та мінімізувати ризики адміністративних зловживань [31; 111; 172].

Інноваційність у даному контексті означає запровадження нових методів і технологій управління конфліктами, зокрема використання інструментів електронної демократії (онлайн-консультацій, петицій, цифрових платформ для зворотного зв'язку) [50; 120], інформаційно-аналітичних систем моніторингу соціальних процесів [40; 41], а також альтернативних процедур врегулювання спорів, що спираються на сучасні комунікаційні технології (онлайн-медіація, електронний арбітраж) [108; 125]. Такі інноваційні рішення дозволяють долати часові та просторові бар'єри у комунікації, забезпечуючи оперативність реагування та доступність управлінських процедур.

Цифровізація відіграє подвійну роль у механізмах врегулювання конфліктів. По-перше, вона підвищує прозорість та підзвітність влади, адже системи відкритих даних і публічних електронних реєстрів [51; 127] унеможлиблюють приховування інформації та створюють умови для контролю з боку громадян і громадських організацій. По-друге, вона сприяє формуванню нових каналів комунікації, що робить процес діалогу більш інклюзивним та ефективним. Приклади таких практик можна спостерігати у функціонуванні платформ «Prozorro» та «Взаємодія», які стали інструментами як для запобігання конфліктам у сфері публічних закупівель, так і для вирішення питань соціально-економічної взаємодії між громадянами та державою [127; 154].

Особливого значення набуває застосування блокчейн-технологій та штучного інтелекту, що відкриває нові перспективи у сфері прозорості управлінських процесів і судочинства. Блокчейн, зокрема, забезпечує неможливість фальсифікації даних та підвищує довіру до адміністративних процедур [31]. Використання штучного інтелекту у судочинстві та сфері публічних послуг створює передумови для об'єктивнішого та швидшого прийняття рішень, але водночас породжує нові виклики – від ризику «автоматизаційної упередженості» до питань захисту персональних даних [160; 176]. Це означає, що цифровізація повинна супроводжуватися належним правовим та етичним регулюванням.

Інноваційність у сфері врегулювання конфліктів проявляється також у запровадженні проактивних підходів до управління. Замість традиційної реактивної моделі, яка орієнтована на вирішення вже існуючих суперечностей, цифрові технології дозволяють прогнозувати можливі конфлікти завдяки аналізу великих даних (Big Data), соціальних медіа та громадських запитів у реальному часі [172]. Таким чином, цифровізація стає не лише технічним інструментом, але й методологічною основою передбачувального врядування, здатного знижувати ймовірність конфліктів ще до їхнього відкритого прояву.

В умовах воєнного стану та відбудови країни інноваційність і цифровізація набувають стратегічного значення. Вони дозволяють не лише оптимізувати управлінські процеси, а й підтримувати комунікацію між владою та суспільством

у ситуаціях кризової невизначеності. Саме цифрові механізми забезпечують швидкість обміну інформацією, прозорість у використанні ресурсів, контроль за ухваленими рішеннями та інституційний баланс, що є визначальним для підтримання легітимності влади в екстремальних умовах [77; 132].

Отже, інноваційність і цифровізація формують нову парадигму механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні, яка базується на інтеграції сучасних технологій у правові, організаційні та комунікативні процеси. Вони не лише підвищують ефективність і прозорість управлінських дій, але й створюють умови для формування більш відкритої, гнучкої та передбачуваної системи врядування, здатної знижувати конфліктогенність у суспільстві та забезпечувати сталий розвиток у посткризових умовах.

Інтегративний характер концептуальних засад механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління полягає у їхній взаємозалежності та комплексній дії, яка забезпечує формування цілісної й стійкої управлінської моделі. У науковому дискурсі дедалі частіше підкреслюється, що ефективне функціонування механізмів урегулювання конфліктів не може ґрунтуватися на використанні окремих принципів чи інструментів у відриві один від одного, адже лише їхня інтеграція дозволяє досягти синергетичного ефекту [42; 66; 106]. Це означає, що системність і комплексність, правова визначеність і верховенство права, інституційна спроможність та підзвітність, превентивність і раннє втручання, комунікативно-діалогічний підхід, культурно-етичний вимір та інноваційність із цифровізацією утворюють єдину концептуальну рамку, де кожен елемент підсилює інші.

Наприклад, превентивність і раннє втручання неможливі без достатньої інституційної спроможності та професійної підготовки державних службовців, а також без правової визначеності, яка забезпечує нормативне закріплення процедур реагування на конфліктні ситуації [45; 90; 119]. Водночас, комунікативно-діалогічний підхід і культурно-етичний вимір виступають своєрідними «м'якими» чинниками, які надають конфліктному врегулюванню людський та демократичний вимір, перетворюючи формальні процедури на інструменти побудови довіри й легітимності [16; 75; 142]. Інноваційність і

цифровізація, у свою чергу, забезпечують технічну базу для функціонування превентивних механізмів та відкритої комунікації, інтегруючи сучасні технології у традиційні управлінські процеси [31; 111; 160].

Таким чином, інтегративний характер концептуальних засад проявляється у формуванні багатовимірної архітектури механізмів врегулювання конфліктів, де поєднуються правові, організаційні, комунікативні, культурні та технологічні елементи. Ця архітектура не є статичною: вона адаптується до конкретних політичних, соціально-економічних і культурних умов, зберігаючи водночас фундаментальні принципи верховенства права, демократичного діалогу та етичної відповідальності. Її інтегративність виявляється у здатності поєднувати різні підходи – нормативно-правові, інституційно-організаційні, соціокультурні та технологічні – у єдиній системі, орієнтованій на досягнення балансу інтересів і забезпечення суспільної стабільності.

Особливої ваги інтегративність набуває у кризових і посткризових умовах, коли ізольоване застосування окремих механізмів не забезпечує бажаного ефекту. Лише поєднання превентивних заходів, інституційної спроможності, діалогу з громадянами та цифрових інструментів дозволяє сформувати стійкі механізми управління, здатні не лише врегулювати конфлікти, але й трансформувати їх у ресурс розвитку [77; 132; 184]. У цьому контексті інтегративний характер концептуальних засад виступає ключовою умовою формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на довгострокову стабільність та сталий розвиток суспільства.

Отже, інтегративність є не просто сукупністю окремих принципів, а методологічною основою механізмів запобігання та врегулювання конфліктів, яка забезпечує узгодженість, ефективність і гнучкість публічного управління в умовах постійних соціально-політичних трансформацій.

Для забезпечення ефективного функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління важливою умовою є чітке визначення їхніх концептуальних засад, які виступають методологічною основою побудови всієї моделі врегулювання. Ці засади формують ідейно-ціннісний, нормативно-правовий, інституційний та технологічний фундамент, на

якому ґрунтується діяльність органів влади у сфері конфліктного менеджменту. Вони відображають багатовимірність конфлікту як соціально-правового явища та забезпечують його аналіз з позицій системності, законності, інституційної спроможності, превентивності, комунікаційності, культурно-етичної відповідальності та технологічної інноваційності. Для узагальнення цих принципів доцільним є їх представлення у вигляді таблиці, яка дозволяє виокремити сутність кожної засади та визначити її вплив на ефективність публічного управління (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління

Концептуальна засада	Зміст і наукове обґрунтування	Очікуваний ефект у публічному управлінні
Системність і комплексність	Розглядає конфлікт як багатофакторне явище, що потребує інтеграції правових, організаційних, соціальних та комунікативних інструментів [42; 66].	Формування цілісної моделі врегулювання, здатної реагувати на різні типи конфліктів.
Правова визначеність і верховенство права	Орієнтує механізми на чітке нормативно-правове закріплення процедур врегулювання, гарантування законності та рівності сторін [45; 58; 64].	Підвищення легітимності управлінських рішень і довіри до влади.
Інституційна спроможність та підзвітність	Передбачає наявність ефективних інституцій, здатних до реалізації антикризових заходів, та їх підконтрольність суспільству [10; 119].	Забезпечення стійкості інституцій та запобігання зловживанням владою.
Превентивність і раннє втручання	Базується на ранньому виявленні конфліктогенних факторів, моніторингу соціальної напруги та прогнозуванні ризиків [90; 110].	Зменшення ймовірності ескалації конфліктів, своєчасна нейтралізація загроз.
Комунікативно-діалогічний підхід	Орієнтує на побудову відкритого діалогу між владою та громадськістю, використання медіації, переговорів та електронних консультацій [16; 75; 108].	Перетворення конфлікту на ресурс співпраці та підвищення суспільної довіри.
Культурно-етичний вимір	Підкреслює роль етики державної служби, демократичної культури та лідерства у формуванні атмосфери довіри [42; 142].	Зниження конфліктогенності через етичність і прозорість поведінки управлінців.
Інноваційність і цифровізація	Використання цифрових технологій (Big Data, блокчейн, штучний інтелект) та інструментів е-демократії для моніторингу, комунікації та врегулювання [31; 111; 160].	Підвищення прозорості, швидкості реагування та інклюзивності управління.

Таким чином, представлені у таблиці концептуальні засади утворюють цілісну інтегративну систему, що визначає спрямованість і зміст механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Вони взаємодоповнюють одна одну, створюючи багаторівневу архітектуру врегулювання, де системність і комплексність забезпечують загальну методологічну рамку, верховенство права надає легітимності управлінським діям, інституційна спроможність гарантує ефективність їх реалізації, превентивність і раннє втручання дозволяють уникати ескалації, комунікативно-діалогічний підхід формує довіру та партнерство, культурно-етичний вимір закладає моральні орієнтири, а інноваційність і цифровізація розширюють можливості моніторингу й реагування.

Інтегративний характер цих засад підсилює їхню взаємну дію, формуючи не лише інструментарій подолання конфліктів, а й концептуальну основу розвитку сучасного публічного управління як відкритої, ефективною та стійкої системи.

1.3. Зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі

У сучасних умовах глобалізації та зростання складності суспільних процесів питання запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі набуває особливої актуальності, адже від ефективності відповідних механізмів залежить стабільність політико-адміністративних систем, рівень довіри громадян до влади та якість прийнятих управлінських рішень. Зарубіжний досвід у цій сфері є цінним джерелом методологічних підходів та інституційних практик, оскільки відображає багаторічні напрацювання демократичних держав у формуванні інструментів забезпечення балансу між публічними та приватними інтересами, розвитку діалогових форм взаємодії та мінімізації ризиків ескалації соціально-політичних суперечностей. Аналіз практики країн Європейського Союзу, США, Канади, держав Скандинавії, Японії, Естонії та інших провідних демократичних систем дозволяє виокремити універсальні закономірності та

національні особливості організації механізмів конфліктного менеджменту, що спираються на поєднання правових, інституційних, організаційних, комунікативних та цифрових складових. Зіставлення цих підходів відкриває можливості для адаптації найбільш ефективних інструментів у вітчизняній практиці публічного управління, зважаючи на сучасні трансформаційні виклики та стратегічні завдання державотворення в Україні. Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу систематизувати основні інституційні та організаційні підходи до запобігання і врегулювання конфліктів у публічному секторі. Різні країни світу, виходячи з історичних традицій, культурних особливостей та інституційної спроможності, виробили власні моделі управління конфліктами, які варіюються від жорстко формалізованих судових механізмів (США, Польща) до акценту на діалогових практиках і культурі консенсусу (Скандинавія, Японія) чи комплексної цифровізації (Естонія, Канада). Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє виділити як спільні закономірності (верховенство права, незалежні інституції, прозорість управління), так і унікальні особливості, які можуть бути адаптовані в українському контексті (табл. 1.4).

Порівняльний аналіз демонструє, що у країнах із розвиненими демократичними інститутами конфлікти у публічному секторі врегульовуються через поєднання кількох рівнів: судового контролю, інститутів омбудсмена, альтернативних процедур (ADR), соціального діалогу та цифрових інновацій. Ефективність кожної моделі залежить від культурних та інституційних умов, але всі вони спрямовані на забезпечення балансу між інтересами держави і громадян. Для України особливо цінними є приклади Естонії (цифровізація), Канади (інклюзивність і мультикультурність), Скандинавських країн (соціальний діалог), а також британський та американський досвід розвитку ADR. Це дозволяє зробити висновок, що успішне управління конфліктами можливе лише за умови інтеграції правових, інституційних і культурних механізмів.

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі

Країна/регіон	Основні інститути	Ключові механізми врегулювання конфліктів	Особливості та кроки для України
ЄС	Європейський суд з прав людини, СЕПЕJ, Європейська комісія	Судовий захист прав, стандарти «good governance», цифровізація правосуддя	Орієнтація на стандарти верховенства права та прозорості; застосування до реформ в Україні
Скандинавія	Омбудсмени, тристоронні переговори (уряд–роботодавці–профспілки)	Соціальний діалог, консенсус, прозорість управління	Висока довіра до влади, культура компромісу; корисно для розвитку діалогу у громадах
Велика Британія	Парламентський омбудсмен, суди, ADR	Public inquiries, медіація, арбітраж, консультації з громадянами	Поєднання формальних і неформальних механізмів; приклад для України щодо ADR
США	Верховний суд, ADR-системи, спеціалізовані агентства	Судовий контроль (judicial review), медіація, арбітраж, community mediation	Сильний прецедентний підхід, інституційна різноманітність; релевантно для судової реформи
Канада	Омбудсмени, трибунали, центри медіації	Online-трибунали, трудове посередництво, примирення з корінними народами	Інклюзивність і цифровізація процедур; досвід децентралізації та мультикультурності
Польща/ЦСЄ	Адміністративні суди, омбудсмени, медіаційні центри	Судовий контроль, громадські слухання, цифрові інструменти	Поєднання правової визначеності та цифровізації; подібні до українських реалій
Естонія	«e-Justice», X-Road, відкриті дані	Онлайн-суди, цифрові ADR, громадські консультації	Лідер цифровізації; приклад для е-врядування в Україні
Японія	Місцеві омбудсмени, трудові комісії, адміністративні суди	Медіація, арбітраж, консультації, цифрові сервіси	Поєднання культурної традиції гармонії з сучасними ADR; цінно для розвитку медіації

Джерело: систематизовано автором

Досвід Європейського Союзу у сфері запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі вважається одним із найбільш системних та комплексних, оскільки він поєднує як наднаціональний рівень регулювання, так і національні практики країн-членів. Правовою та інституційною основою європейської моделі є принцип верховенства права, закріплений у численних міжнародних актах, зокрема в Європейській хартії місцевого самоврядування [38], Рекомендаціях Комітету Міністрів Ради Європи щодо незалежності та ефективності суддів [135], а також у висновках Венеційської комісії [181]. Ці

документи формують нормативну базу, що орієнтує держави-члени на впровадження механізмів превентивного управління конфліктами, відкритості та прозорості діяльності органів влади.

Особливістю європейського підходу є акцент на альтернативних механізмах врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR). У багатьох країнах ЄС медіація стала обов'язковим або рекомендованим етапом вирішення адміністративних конфліктів. Так, у Франції адміністративні суди зобов'язані пропонувати сторонам процедуру медіації до початку судового розгляду. У Німеччині медіатори інтегровані у систему публічних інституцій, і вони виконують роль посередників у конфліктах між громадянами та владою. У Нідерландах та Італії медіація розглядається як один із ключових засобів попередження перевантаження судової системи [108; 125].

Важливою складовою є розвиток інститутів омбудсменів, які функціонують практично в усіх державах-членах ЄС і мають широкий мандат щодо захисту прав громадян від неправомірних дій адміністрації. Європейський омбудсман [39] виступає наднаціональним органом, який розглядає скарги громадян ЄС на дії європейських інституцій і сприяє розв'язанню конфліктів, що виходять за межі національної юрисдикції. Це суттєво підвищує довіру громадян до інститутів влади та створює додатковий рівень запобігання конфліктам.

Не менш значущим є механізм публічних консультацій. Європейська комісія та національні уряди країн ЄС системно використовують електронні платформи для проведення консультацій з громадськістю на етапі розробки законодавчих і стратегічних документів. Це дозволяє не лише залучати громадян до управління, а й своєчасно виявляти конфліктогенні чинники, що можуть призвести до соціальних протистоянь у майбутньому [172].

Важливу роль у формуванні європейських стандартів відіграє Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (CEPEJ), яка у своїх звітах системно аналізує проблеми національних систем правосуддя та публічного управління, вказуючи на ключові причини конфліктів: надмірна тривалість процедур, бюрократизм, корупційні ризики, низька комунікація між органами влади та громадянами [164; 166]. Таким чином, CEPEJ фактично виконує функцію

моніторингового і консультативного органу, що сприяє поширенню кращих практик серед країн-членів.

Ще однією інновацією є цифровізація процесів управління та правосуддя. У багатьох країнах ЄС (Естонія, Данія, Швеція, Німеччина) активно розвиваються електронні системи судочинства та адміністративних послуг, що підвищує рівень прозорості й підзвітності, зменшує корупційні ризики та тим самим мінімізує потенційні конфлікти. Наприклад, Естонія завдяки платформі «e-Estonia» змогла створити практично безпаперове управління, у якому доступ громадян до послуг і рішень максимально спрощений [172; 176].

Таким чином, модель Європейського Союзу у сфері запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі може бути визначена як інтегративна багаторівнева система, що ґрунтується на верховенстві права, інституційній підзвітності, розвитку медіації та омбудсменських інститутів, широкій участі громадян і використанні цифрових технологій. Вона демонструє ефективність у зниженні конфліктності у суспільстві та водночас формує стандарти, що поширюються на країни-партнери ЄС, включно з Україною.

Досвід скандинавських країн (Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії) традиційно розглядається як один із найбільш успішних у запобіганні та врегулюванні конфліктів у публічному секторі. Його унікальність полягає в поєднанні високої довіри до державних інститутів, розвиненої системи соціального партнерства та культури відкритості, що значною мірою знижує ймовірність ескалації конфліктів.

Одним із фундаментальних інструментів є принцип прозорості та відкритого доступу до інформації. Швеція ще у XVIII ст. ухвалила перший у світі закон про свободу інформації (1766 р.), що заклав основи сучасного принципу «public access» (доступ громадян до документів органів влади). У сучасних умовах цей принцип реалізується через законодавчо гарантоване право громадян отримувати практично будь-яку управлінську інформацію, за винятком випадків, що стосуються національної безпеки або приватності. Подібні моделі діють у Данії та Фінляндії, де закони про відкритість управління інтегровані в щоденну практику органів влади [172]. Прозорість та доступність даних мінімізують ґрунт

для конфліктів, пов'язаних із недовірою, підозрами у корупції чи зловживаннях владою.

Другим важливим елементом є розвинена система соціального діалогу, що включає тісну взаємодію між державними органами, профспілками та роботодавцями. У Норвегії й Данії такі «тристоронні переговори» стали усталеною практикою формування соціально-економічної політики, де рішення приймаються на основі компромісу та взаємних поступок. Завдяки цьому знижується конфліктогенність у трудових відносинах і зменшується ймовірність масштабних соціальних протестів.

У скандинавських країнах значна увага приділяється омбудсменським інститутам, які мають довгу історію. Перший парламентський омбудсмен був створений у Швеції ще у 1809 р. Сьогодні аналогічні інституції функціонують у всіх країнах регіону, і вони володіють широкими повноваженнями щодо контролю за діяльністю органів влади, розгляду скарг громадян та запобігання конфліктам у сфері публічного управління. Важливою особливістю є їхня незалежність від виконавчої влади та високий рівень авторитету в суспільстві, що забезпечує ефективність їх діяльності [39].

Ще однією характерною рисою є цифровізація управлінських процесів, яка значно зменшує потенціал конфліктності. Данія та Фінляндія активно застосовують електронні платформи для участі громадян у формуванні політики, а також інтегрують цифрові сервіси у сферу публічних послуг. Це не лише підвищує зручність і швидкість взаємодії з органами влади, а й знижує ризик бюрократичних помилок, які нерідко стають джерелом конфліктів [176].

Культурний аспект також відіграє істотну роль. У скандинавських країнах утвердилася так звана «культура консенсусу», яка проявляється у схильності до пошуку компромісів і взаємоприйнятних рішень навіть у складних політичних чи соціальних ситуаціях. Такий підхід ґрунтується на високому рівні суспільної довіри та низькій толерантності до корупції, що забезпечує відносно невисоку конфліктність у взаєминах між владою і суспільством.

Важливо зазначити, що в Скандинавії превентивний підхід до врегулювання конфліктів розглядається як ключова управлінська стратегія.

Замість реагування на вже наявні конфлікти, інститути влади намагаються завчасно виявити потенційні проблеми через регулярні консультації, дослідження громадської думки та діалог із зацікавленими сторонами. Це дозволяє ефективно знижувати соціальну напругу та підтримувати стабільність у публічному секторі.

Таким чином, скандинавська модель врегулювання конфліктів у публічному управлінні є однією з найефективніших у світі, оскільки базується на трьох взаємопов'язаних принципах: максимальної відкритості влади, широкої участі громадян і культурі консенсусу. Цей досвід становить особливу цінність для України, де рівень довіри до інститутів влади залишається низьким, а запровадження практик прозорості, електронного врядування та соціального діалогу може стати потужним механізмом запобігання конфліктам у публічному секторі.

Досвід Великої Британії у сфері запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі має особливе значення, оскільки ця країна поєднує давні демократичні традиції з інноваційними управлінськими практиками. Ключовою особливістю британської моделі є інституційна багаторівневність, яка забезпечує можливість громадянам вирішувати конфліктні ситуації як у межах адміністративних процедур, так і через незалежні механізми контролю.

Одним із центральних елементів системи є інститут парламентського омбудсмена (Parliamentary and Health Service Ombudsman), створений ще у 1967 р. Ця інституція має широкі повноваження у сфері розгляду скарг громадян на дії органів державного управління, органів охорони здоров'я та інших державних служб. Омбудсмен діє незалежно від уряду, що забезпечує високий рівень довіри суспільства до його рішень. Важливою особливістю є доступність цієї інституції: кожен громадянин має право подати скаргу через свого члена парламенту, що підсилює зв'язок між громадянами та законодавчою владою [39].

У Британії активно функціонує практика «public inquiries» (публічних розслідувань), які проводяться у разі масштабних суспільно значущих конфліктів або кризових ситуацій, що підривають довіру до держави. Такі розслідування мають незалежний характер, проводяться спеціальними комісіями та

супроводжуються широким залученням громадськості. Вони дозволяють відновити суспільну довіру через публічність процесу і надання громадянам можливості бути почутими. Прикладами є розслідування катастрофи на стадіоні «Гіллсборо» (1989 р.) чи ситуації з «Brexit», що мали значний конфліктний потенціал.

Ще однією важливою рисою британського підходу є розвиток системи альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR). У публічному секторі особливо популярними є медіація та арбітраж, які застосовуються при врегулюванні трудових спорів у державних установах, конфліктів між місцевими органами влади та громадськістю, а також при вирішенні адміністративних суперечок. У багатьох випадках ADR є обов'язковою попередньою стадією перед зверненням до суду, що дозволяє зменшити навантаження на судову систему та пришвидшити врегулювання спорів [108; 125].

Особливе місце у британській моделі посідають локальні консультаційні платформи та громадські ради, які функціонують при органах місцевого самоврядування. Вони забезпечують системний діалог між владою і громадою, дозволяють виявляти конфліктогенні питання ще на етапі формування місцевої політики. Таким чином, громадяни беруть участь у прийнятті рішень, що суттєво знижує ймовірність конфліктів на пізніх стадіях.

Велика Британія також відома своєю судовою практикою у сфері публічного права, яка відіграє ключову роль у врегулюванні конфліктів між державою та громадянами. Система судового контролю за адміністративними рішеннями (judicial review) дозволяє оскаржувати будь-які дії органів влади, що суперечать принципу законності чи порушують права людини. Судова практика не лише врегульовує конкретні конфлікти, а й формує прецедентні підходи, які стають обов'язковими для подальшого управління [165].

Важливим інноваційним напрямом останніх десятиліть стала цифровізація державних послуг і врегулювання спорів. Британський уряд впровадив онлайн-платформи для подання скарг громадянами, електронні сервіси ADR, а також «digital justice» системи, які забезпечують прозорість і швидкість розгляду справ.

Це суттєво зменшило кількість бюрократичних бар'єрів, які нерідко виступали причиною конфліктів між населенням та адміністрацією [176].

Таким чином, британська модель запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі характеризується поєднанням трьох ключових елементів: незалежних інституцій контролю (омбудсмен, суди), публічних процедур участі (public inquiries, консультації) та альтернативних форм вирішення спорів (ADR). Її успіх значною мірою пояснюється високим рівнем демократичних традицій, пріоритетом верховенства права та інституційною стабільністю. Для України цей досвід цінний тим, що він демонструє ефективність поєднання формальних і неформальних механізмів врегулювання конфліктів, що дозволяє зберігати баланс між правовою визначеністю та суспільною довірою.

Американська модель запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі є однією з найбільш розвинених і багаторівневих у світі, оскільки вона поєднує сильну правову основу, традицію судового контролю та широку систему альтернативних механізмів вирішення спорів. Особливістю США є федеративна структура, що передбачає різні підходи до врегулювання конфліктів на федеральному, штатному та місцевому рівнях. Це створює гнучкість і варіативність, дозволяючи враховувати специфіку окремих територій і соціальних груп.

Ключовим елементом є система судового контролю (judicial review), яка забезпечує можливість громадян оскаржувати дії органів публічної влади у судах. Верховний суд США і федеральні суди відіграють визначальну роль у врегулюванні конфліктів, що виникають між громадянами та державою, а їхні рішення мають прецедентний характер і визначають подальшу адміністративну практику. Судовий контроль не лише вирішує конкретні конфліктні ситуації, а й формує правову культуру відповідальності влади перед суспільством [165].

Значна увага в США приділяється альтернативним механізмам врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR). Закон «Administrative Dispute Resolution Act» (1990, оновлений у 1996 р.) закріпив використання ADR у діяльності федеральних агентств як інструмент для зменшення навантаження на суди та швидкого вирішення конфліктів. Сьогодні ADR у публічному секторі

застосовується для врегулювання адміністративних, трудових і регуляторних спорів. Найбільш поширеними є медіація, арбітраж та фасилітовані переговори, які у багатьох випадках є обов'язковою попередньою стадією перед судовим розглядом [108; 125].

Особливу роль у запобіганні конфліктам відіграють омбудсменські служби. У США діють як федеральні, так і штатні омбудсмени, спеціалізовані на різних сферах: освіта, охорона здоров'я, захист прав споживачів, публічні послуги. Вони виконують функції незалежних посередників між громадянами та органами влади, допомагаючи уникати ескалації спорів. Наприклад, «Office of the Ombudsman» при федеральних агентствах є ефективним інструментом внутрішнього контролю і посередництва [39].

Важливою інституційною практикою є спеціальні служби з врегулювання конфліктів у публічному секторі. Наприклад, «U.S. Institute for Environmental Conflict Resolution» займається вирішенням спорів у сфері екологічної політики; «Federal Mediation and Conciliation Service» – врегулюванням трудових конфліктів. Такі органи мають статус незалежних установ, що гарантує неупередженість та ефективність їхньої діяльності.

Важливим напрямом є розвиток community mediation (громадських центрів медіації), які функціонують у багатьох штатах і працюють як на місцевому рівні, так і у співпраці з органами влади. Вони забезпечують платформу для діалогу між громадянами та адміністрацією, допомагаючи уникати ескалації соціальних конфліктів у громадах.

У США значну увагу приділяють цифровим технологіям у врегулюванні конфліктів. Зокрема, діють онлайн-платформи для подання скарг громадянами, цифрові ADR-системи, а також експериментальні програми застосування штучного інтелекту для аналізу конфліктних ситуацій у сфері публічних послуг [172; 176]. Ці інновації не лише пришвидшують процес вирішення спорів, а й підвищують рівень прозорості та підзвітності органів влади.

Культурно-політична специфіка США також впливає на ефективність врегулювання конфліктів. Високий рівень правосвідомості, індивідуалізм і традиція громадянської активності стимулюють громадян активно захищати свої

права, а держава зобов'язана створювати умови для справедливого і прозорого врегулювання конфліктів. Завдяки цьому формується багаторівнева система, у якій поєднуються судові, адміністративні, альтернативні та громадські механізми управління конфліктами.

Таким чином, американська модель запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі характеризується багаторівневістю, інституційною різноманітністю та гнучкістю. Вона базується на поєднанні судового контролю, альтернативних процедур ADR, діяльності омбудсменів та спеціалізованих служб, а також цифрових інновацій. Для України цей досвід особливо цінний у контексті необхідності зниження навантаження на судову систему, розвитку медіації, посилення ролі омбудсменських інститутів і впровадження технологій електронного врядування, що дозволить зменшити конфліктність у сфері публічного управління.

Канада є однією з провідних країн, де вироблено унікальну модель запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі, що поєднує федеративні традиції, багатокультурність суспільства та високі стандарти демократичного врядування. Особливістю канадського підходу є орієнтація на інклюзивність, діалог і компроміс, що відображається як у правовій системі, так і в організаційних практиках публічного управління.

Ключове місце у врегулюванні конфліктів займає система адміністративної справедливості (*administrative justice*), яка функціонує через численні квазісудові трибунали та незалежні агентства. Ці органи створені для швидкого й менш формалізованого вирішення конфліктів між громадянами та державою, зокрема у сферах соціального забезпечення, імміграції, трудових відносин, оподаткування. Їхня діяльність дає змогу розвантажити судову систему та запобігти ескалації конфліктів, які можуть виникати через тривалість і складність судових процесів [165].

Важливу роль відіграє інститут омбудсмена, що має довгу історію у Канаді. Омбудсмени діють як на федеральному рівні, так і у провінціях, забезпечуючи громадянам можливість захищати свої права у випадку порушень з боку органів влади. Особливістю канадської моделі є високий рівень спеціалізації

омбудсменських інституцій. Наприклад, існують омбудсмени з прав дітей, з прав ув'язнених, зі сфери охорони здоров'я, у фінансовому секторі тощо. Така спеціалізація дозволяє більш ефективно реагувати на конфлікти в окремих галузях, де громадяни є найбільш уразливими [39].

Суттєвим надбанням канадського досвіду є розвинені практики медіації та примирення (conciliation) у публічному управлінні. Зокрема, у сфері трудових відносин діє «Federal Mediation and Conciliation Service», який спеціалізується на запобіганні колективним трудовим конфліктам. Цей орган здійснює посередництво між роботодавцями та працівниками у державному секторі, сприяючи досягненню компромісів ще до того, як конфлікт перейде у стадію страйку чи судового спору [3].

Канада є світовим лідером у сфері врегулювання міжетнічних та міжкультурних конфліктів, що зумовлено її багатокультурною політикою та значною часткою мігрантів у населенні. Федеральний уряд і провінційні адміністрації впроваджують програми міжкультурного діалогу, консультаційні ради для представників різних етнічних та релігійних груп, що дозволяє запобігати напруженості у суспільстві та зберігати соціальну стабільність.

Окремо слід виділити практику врегулювання конфліктів із корінними народами (First Nations, Métis, Inuit). Протягом останніх десятиліть Канада здійснює масштабні програми примирення, що включають створення спеціальних комісій (наприклад, «Truth and Reconciliation Commission»), компенсаційні механізми та договірні форми співпраці між урядом і корінними громадами. Цей досвід унікальний у світовому масштабі й демонструє, як публічне управління може бути інструментом історичного примирення і зниження соціальної конфліктності.

Важливим сучасним напрямом є цифровізація процедур врегулювання конфліктів. У Канаді активно використовуються онлайн-платформи для подання скарг, електронні системи ADR (e-ADR), а також інноваційні технології у сфері «e-justice». Наприклад, у Британській Колумбії створено «Civil Resolution Tribunal» – перший у світі повністю онлайн-трибунал, що розглядає адміністративні та цивільні конфлікти. Це дозволяє громадянам отримувати

справедливий і швидкий розгляд справ без необхідності фізичної присутності у суді, що особливо важливо для віддалених територій [172].

Канадська модель запобігання конфліктам також відзначається акцентом на превентивності. Органи публічного управління зобов'язані проводити громадські консультації перед ухваленням ключових рішень, а процес вироблення політики передбачає обов'язкове залучення зацікавлених сторін (stakeholders). Така система дозволяє виявляти потенційні конфліктогенні питання ще до їхнього загострення.

Таким чином, канадська модель врегулювання конфліктів у публічному секторі ґрунтується на поєднанні сильної інституційної бази (трибунали, омбудсмени), інноваційних механізмів (онлайн-трибунали, e-ADR), культурно-етнічної політики примирення та розвинених практик соціального діалогу. Для України цей досвід цінний насамперед у контексті децентралізації, цифровізації управлінських процедур, розвитку медіації та формування інклюзивних політик, що здатні зменшувати соціальну конфліктність і зміцнювати довіру громадян до влади.

Досвід Польщі та інших країн Центрально-Східної Європи (Чехія, Словаччина, Угорщина, країни Балтії) є особливо значущим для України, адже ці держави пройшли трансформаційний шлях від авторитарних систем до демократичних інституцій, що супроводжувався високим рівнем соціально-політичних і управлінських конфліктів. Їхні стратегії запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі відзначаються комбінацією правових реформ, інституційного зміцнення та широкого залучення громадянського суспільства.

У Польщі ключову роль у запобіганні конфліктам відіграє система адміністративного судочинства, яка після реформ початку 2000-х років отримала потужні повноваження для контролю за рішеннями органів державної адміністрації. Громадяни мають право оскаржувати дії державних органів у Вищому адміністративному суді, що виступає ефективним механізмом врегулювання спорів між населенням і владою [58].

Важливою складовою є інституція омбудсмена (Rzecznik Praw Obywatelskich), яка має широкий спектр компетенцій у сфері захисту прав громадян. Польський омбудсмен активно застосовує превентивний підхід, ініціює перевірки законодавчих актів на предмет їхньої конституційності та здійснює посередництво у випадках конфліктів між громадянами і органами влади. На відміну від деяких країн регіону, у Польщі цей інститут має значний авторитет і довіру населення [39].

Особливе місце у польській моделі займають медіаційні практики, які активно інтегруються у публічне управління. Наприклад, у сфері місцевого самоврядування створюються центри медіації, які сприяють врегулюванню конфліктів між громадами та муніципальною владою. Це дозволяє зменшувати конфліктогенність на рівні територіальних громад, що особливо важливо у процесі децентралізації [109].

У Чехії та Словаччині також активно застосовуються механізми громадських консультацій і публічних слухань, які є обов'язковими перед ухваленням рішень у містобудуванні, екологічній політиці та бюджетному плануванні. Це дозволяє не лише враховувати інтереси різних соціальних груп, а й мінімізувати ризик виникнення конфліктів після ухвалення рішень.

Країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія) демонструють приклади ефективної цифровізації врегулювання конфліктів. В Естонії функціонує система «e-Justice», яка дозволяє громадянам подавати скарги на дії органів влади в електронній формі, відстежувати перебіг справ онлайн та брати участь у віртуальних судових засіданнях. Подібні практики значно знижують бар'єри у доступі до правосуддя й зменшують соціальну напругу [172].

Угорщина, попри певні суперечливі тенденції у сфері верховенства права, також має позитивний досвід у створенні системи трудового посередництва та арбітражу. Спеціалізовані агентства здійснюють посередництво між роботодавцями та працівниками у випадках колективних конфліктів, зменшуючи кількість страйків у державному секторі.

Загальною рисою країн Центрально-Східної Європи є прагнення до інституційного зміцнення демократичних механізмів, яке підтримувалося

міжнародними організаціями (ЄС, Рада Європи, ОБСЄ). Це сприяло розвитку незалежних органів контролю, удосконаленню судової системи, розширенню практик медіації та запровадженню електронних інструментів для врегулювання конфліктів [175].

Таким чином, досвід Польщі та країн Центрально-Східної Європи свідчить, що запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі базується на трьох ключових засадах:

- правова визначеність і сильна судова система (адміністративні суди, конституційний контроль);
- інституційна розбудова омбудсменських і медіаційних механізмів;
- цифровізація управлінських процедур і громадська участь.

Для України цей досвід є надзвичайно корисним, оскільки він демонструє можливість ефективного поєднання європейських стандартів врегулювання конфліктів із реаліями постсоціалістичних суспільств, де демократичні інститути ще перебувають у процесі зміцнення.

Естонія посідає особливе місце серед країн Центрально-Східної Європи, оскільки саме вона стала одним із піонерів цифровізації публічного управління та інтеграції електронних інструментів у механізми запобігання і врегулювання конфліктів. Її досвід вважається одним із найбільш інноваційних у Європі й часто розглядається як модель для наслідування у сфері е-врядування.

Ключовим здобутком є створення системи «e-Estonia», яка охоплює практично всі сфери діяльності держави – від електронних виборів і цифрових ідентифікаторів до онлайн-правосуддя. Використання електронних інструментів у публічному управлінні дозволило істотно знизити рівень конфліктності у відносинах між громадянами та державою, адже мінімізовано бюрократичні бар'єри, усунуто надмірні адміністративні процедури та значно підвищено прозорість державних рішень [172].

У сфері врегулювання конфліктів Естонія першою у світі запровадила онлайн-судові процедури (e-Justice), які забезпечують можливість подання позовів, оскарження рішень органів влади та участі в судових засіданнях у віртуальному форматі. Це особливо важливо для громадян віддалених регіонів,

адже дозволяє зменшити витрати часу й коштів на доступ до правосуддя. Така система сприяє підвищенню рівня довіри до судової влади та зниженню соціальної напруги, яка виникає внаслідок затягування конфліктних справ [166].

Важливою складовою естонської моделі є прозорість і відкритість даних. Законодавство країни передбачає обов'язкову публікацію широкого спектра даних у форматі відкритих ресурсів, що унеможлиблює приховування рішень органів влади та значно зменшує ризик виникнення конфліктів, пов'язаних із недовірою громадян. Додатково функціонує «X-Road» – національна цифрова платформа обміну інформацією між органами влади, що уніфікує та прискорює процес прийняття рішень.

Естонія також має добре розвинену систему адміністративного судочинства, яка дозволяє швидко розглядати скарги громадян на дії державних органів. Судові процедури інтегровані з цифровими інструментами, завдяки чому ефективність розгляду справ значно зросла. За даними Ради Європи (СЕРЕJ), середня тривалість розгляду адміністративних справ в Естонії є однією з найкоротших у Європі [166; 167].

Важливою особливістю є акцент на попередженні конфліктів через комунікаційні практики. Влада активно використовує електронні платформи для проведення консультацій із громадськістю щодо ключових реформ, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я та цифрової безпеки. Такі платформи забезпечують реальний механізм залучення громадян до управління, що дозволяє ідентифікувати потенційні конфліктогенні проблеми ще до того, як вони переростуть у відкриті протистояння.

Крім того, Естонія інвестує у розвиток систем кібербезпеки, які відіграють ключову роль у підтриманні довіри до цифрових механізмів управління. З урахуванням гібридних загроз і кібератак, що мали місце у 2007 р., країна створила Центр передового досвіду НАТО з кібероборони в Таллінні, який забезпечує не лише національну, а й міжнародну координацію з питань цифрової безпеки. Це дозволяє знижувати ризики конфліктів у сфері цифрового врядування.

Таким чином, естонська модель запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі характеризується інноваційністю, орієнтацією на цифрові технології та акцентом на відкритість. Вона поєднує у собі швидкі судові та адміністративні процедури, обов'язковість громадських консультацій і доступність відкритих даних. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті впровадження цифрової трансформації державного управління, оскільки демонструє, як електронні інструменти здатні мінімізувати конфлікти, підвищити довіру громадян до влади та зміцнити ефективність публічного управління.

Японія вирізняється особливою моделлю запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі, яка поєднує глибоко вкорінені культурні традиції консенсусу з сучасними правовими й адміністративними механізмами. Її специфіка обумовлена не лише інституційною структурою держави, але й культурно-ціннісними установками, що формують унікальний підхід до управлінської взаємодії.

Однією з ключових характеристик японської моделі є превалювання неформальних способів врегулювання спорів над формальними. У традиційній культурі управління домінує концепція «ва» (гармонія), яка орієнтує державних службовців і громадян на пошук компромісів та уникнення відкритої конфронтації. Це знижує рівень ескалації конфліктів і сприяє їх вирішенню на ранніх стадіях.

Важливу роль відіграє система адміністративного арбітражу та медіації, яка активно використовується у трудових і соціальних конфліктах. При Міністерстві праці та охорони здоров'я діють комісії з примирення, що виступають нейтральними посередниками між роботодавцями, працівниками і державою. Завдяки цьому кількість масштабних страйків у державному секторі значно нижча, ніж у багатьох інших розвинених країнах [141].

Особливе місце в японській системі займає судова практика, зокрема адміністративні суди, які розглядають скарги громадян на дії органів влади. Хоча японські громадяни порівняно рідше звертаються до суду, ніж у США чи країнах

ЄС, судовий контроль є ефективним засобом врегулювання конфліктів, що не вдалося залагодити на попередніх рівнях.

Унікальною складовою японського досвіду є роль інститутів омбудсмена на місцевому рівні. На відміну від європейських моделей, в Японії омбудсмени діють переважно у муніципалітетах. Вони здійснюють незалежний нагляд за діяльністю органів місцевої влади, розглядають скарги громадян та виступають медіаторами у врегулюванні конфліктів. Ця практика підвищує довіру населення до органів самоврядування та зменшує ризик соціальної напруги.

Японська модель також характеризується системністю у залученні громадян до прийняття рішень. Публічні консультації, громадські слухання та дорадчі ради при міністерствах і муніципалітетах є невід'ємною частиною процесу формування політики. Вони дозволяють виявляти конфліктогенні проблеми на ранніх стадіях і забезпечують комунікацію між владою та суспільством.

Значну увагу Японія приділяє цифровим інструментам врегулювання конфліктів. У рамках програми «Digital Government» впроваджено онлайн-платформи для подання скарг, електронні системи ADR (e-ADR) і портали з відкритими даними, які забезпечують прозорість і контроль за діяльністю державних органів. Це дозволяє громадянам швидше захищати свої права і зменшує ризик ескалації адміністративних конфліктів [172].

Культурний вимір японської моделі заслуговує окремої уваги. У суспільстві існує висока толерантність до компромісу й відмова від прямої конфронтації, що формує сприятливе середовище для мирного врегулювання спорів. Японська управлінська культура ґрунтується на принципах колективної відповідальності, лояльності до організації та взаємоповаги, що істотно знижує ймовірність перетворення конфлікту на масштабну кризу.

Таким чином, японська модель врегулювання конфліктів у публічному секторі базується на поєднанні: культурних традицій гармонії та консенсусу («ва»); розвинених механізмів адміністративної медіації та арбітражу; місцевих інститутів омбудсмена як незалежних посередників; судового контролю у

складних адміністративних спорах; цифрових платформ для прозорості та участі громадян.

Для України цей досвід є особливо цінним у частині розвитку медіації в адміністративному секторі, посилення ролі місцевих омбудсменів та інтеграції цифрових технологій у врегулювання конфліктів. Японський приклад показує, що поєднання формальних і неформальних механізмів у межах культурно-ціннісних традицій може стати запорукою ефективного управління конфліктами в умовах високої складності суспільних процесів.

Міжнародні організації відіграють ключову роль у формуванні глобальних стандартів і практик врегулювання конфліктів у публічному секторі. Їхня діяльність охоплює як розробку міжнародно-правових документів, так і реалізацію практичних механізмів підтримки держав: від моніторингу виборчих процесів до фінансування адміністративних реформ і впровадження антикорупційних програм. Узагальнення цього досвіду у вигляді порівняльної таблиці дозволяє виявити не лише основні інструменти впливу міжнародних інституцій, а й специфіку їхнього значення для зміцнення національних механізмів запобігання та врегулювання конфліктів (табл. 1.5).

Аналіз діяльності міжнародних організацій свідчить, що вони забезпечують багаторівневий вплив на врегулювання конфліктів у публічному управлінні. На нормативному рівні (Рада Європи, Венеційська комісія) формуються стандарти верховенства права й прав людини; на інституційному рівні (ЄС, OECD, GRECO) створюються системи моніторингу, оцінки та підзвітності; на практичному рівні (ООН, ОБСЄ, Світовий банк, МВФ) реалізуються програми підтримки, що зміцнюють державні інститути. Для України особливо важливою є синергія цих підходів, яка дозволяє одночасно впроваджувати європейські стандарти управління, зміцнювати антикорупційні інститути та інтегрувати цифрові технології у врегулювання конфліктів. Таким чином, міжнародні організації виступають не лише зовнішніми донорами чи наглядовими структурами, а й стратегічними партнерами у побудові ефективної системи публічного управління.

Міжнародні організації та їхній внесок у врегулювання конфліктів у публічному секторі

Організація	Інститути / інструменти	Основні механізми врегулювання конфліктів	Значення для України
ООН (UNDP)	UNDP, миротворчі та правозахисні програми	Превентивна дипломатія, інституційна розбудова, підтримка реформ	Технічна й експертна допомога у сфері верховенства права
Рада Європи	ЄСПЛ, GRECO, Венеційська комісія	Судовий захист прав, антикорупційний моніторинг, конституційні рекомендації	Гарантія прав людини та антикорупційні стандарти
ЄС	CEPEJ, EU Justice Scoreboard	Моніторинг ефективності правосуддя, фінансування реформ	Орієнтир у діджиталізації правосуддя та good governance
ОБСЄ	Місії з моніторингу, ODIHR	Спостереження за виборами, посередництво, демократичні інститути	Запобігання політичним конфліктам, підтримка виборчих реформ
OECD	SIGMA, стандарти good governance	Антикорупційні політики, відкриті дані, підзвітність	Інструмент підвищення прозорості та довіри
GRECO	Антикорупційні звіти	Контроль виконання стандартів, оцінка доброчесності	Важливо для зниження корупційної конфліктності
Венеційська комісія	Експертні висновки	Рекомендації з конституційних і правових реформ	Допомога у вдосконаленні правової системи
Світовий банк / МВФ	Фінансові програми, аудит управління	Умови реформ, контроль ефективності витрат	Зниження управлінських ризиків і корупційних конфліктів

Джерело: [141; 172; 180]

Досвід міжнародних організацій є надзвичайно важливим у формуванні сучасних підходів до запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні. На відміну від окремих національних моделей, міжнародні інституції розробляють уніфіковані стандарти, принципи та рекомендації, які стають орієнтиром для держав, що прагнуть вдосконалити власні управлінські системи. Їхня діяльність охоплює як нормативно-правову площину (розробку міжнародних документів), так і практичний вимір (надання технічної допомоги, моніторинг, експертні оцінки).

Одним із ключових акторів у цій сфері є Організація Об'єднаних Націй (ООН) та її спеціалізовані установи. Через Програму розвитку ООН (UNDP)

реалізуються проекти, спрямовані на посилення спроможності держав у сфері управління конфліктами, підтримку верховенства права та розбудову інституційних механізмів стабілізації [180]. ООН активно просуває концепцію превентивної дипломатії та раннього попередження конфліктів, акцентуючи на тому, що ефективне управління суперечностями є важливою умовою сталого розвитку.

Важливу роль у розробці стандартів відіграє Рада Європи. Її документи — Європейська хартія місцевого самоврядування (1985), рекомендації щодо незалежності суддів та ефективності правосуддя [38; 135; 136] — стали основою для реформ у багатьох країнах Центрально-Східної Європи, включаючи Україну. Крім того, Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) є дієвим механізмом врегулювання конфліктів між громадянами та державою. Виконання його рішень не лише захищає права окремих осіб, а й змушує держави змінювати адміністративні та правові практики, знижуючи ризики повторних конфліктів [6; 178].

Європейський Союз (ЄС) також виступає як важливий суб'єкт формування механізмів управління конфліктами. Через інструменти «good governance» та Європейську комісію з ефективності правосуддя (CEPEJ) розробляються критерії прозорості, підзвітності та ефективності у публічному секторі [164; 166; 167]. Крім того, ЄС фінансує численні програми з розвитку медіації, електронного врядування та запобігання корупції, що безпосередньо знижує конфліктогенність у країнах-партнерах.

Окрему нішу займає діяльність Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), яка акцентує на моніторингу виборчих процесів, дотриманні прав людини та розвитку демократичних інститутів. Місії ОБСЄ в Україні, на Балканах та в інших регіонах сприяли врегулюванню конфліктів у публічному секторі через інструменти спостереження, посередництва та рекомендаційних звітів [175].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) формує стандарти ефективного державного управління, розробляє рекомендації щодо антикорупційних стратегій і забезпечення відкритості влади. Її напрацювання

активно використовуються у країнах, що здійснюють адміністративні реформи, зокрема в Україні у сфері відкритих даних та електронного урядування.

Важливим інструментом є діяльність Групи держав проти корупції (GRECO), яка функціонує у рамках Ради Європи. GRECO здійснює моніторинг виконання антикорупційних зобов'язань країнами-учасниками, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів влади й знижує конфліктогенність у публічному секторі [169].

Не менш значущими є інститути Венеційської комісії (Консультативної ради з питань конституційного права при Раді Європи), яка розробляє висновки щодо конституційних і правових реформ [181]. Її рекомендації стосовно незалежності судової влади, децентралізації та забезпечення прав людини є важливим елементом зниження потенційних конфліктів між державою та суспільством.

У ширшому контексті врегулювання конфліктів значний вплив має Світовий банк та Міжнародний валютний фонд (МВФ), які через умови фінансування стимулюють країни до впровадження прозорих механізмів управління, фінансової відповідальності та інституційної підзвітності. Це опосередковано знижує ризик управлінських конфліктів, пов'язаних із корупцією чи неефективністю державних витрат.

Таким чином, міжнародні організації забезпечують багаторівневу підтримку державам у сфері запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі, яка включає:

- нормативний рівень (розробка стандартів, хартій, рекомендацій);
- інституційний рівень (створення та підтримка органів омбудсменів, антикорупційних інституцій, судових реформ);
- практичний рівень (моніторинг, фінансова допомога, навчальні програми, цифрові інновації).

Для України цей досвід має надзвичайну цінність, адже міжнародні організації не лише пропонують готові рішення, а й забезпечують їхню адаптацію до національного контексту, стимулюючи формування комплексних

механізмів врегулювання конфліктів на основі принципів верховенства права, відкритості та підзвітності.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що ефективне запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі ґрунтується на поєднанні правових, інституційних, організаційних, комунікативних та культурних чинників, які у різних країнах формують власні унікальні моделі управління конфліктами. У країнах Європейського Союзу провідна роль належить системі верховенства права, незалежності судів, функціонуванню Європейського суду з прав людини та впровадженню стандартів «good governance», що забезпечують підзвітність та прозорість публічного управління. Скандинавські держави демонструють ефективність моделі соціального діалогу, яка базується на високій довірі до інституцій та культурі консенсусу. Велика Британія поєднує традиційні судові механізми з розвинутими альтернативними процедурами врегулювання спорів, такими як медіація та арбітраж, тоді як США та Канада зробили акцент на широкому застосуванні ADR, посиленні інклюзивності та впровадженні цифрових інструментів у врегулювання конфліктів. Країни Центрально-Східної Європи, зокрема Польща, орієнтуються на забезпечення правової визначеності, розвиток омбудсменських інституцій та цифрових сервісів, тоді як Естонія стала світовим лідером у цифровізації публічного управління та створенні інноваційних механізмів онлайн-врегулювання спорів. Японія поєднує культурно-етичні підходи гармонізації суспільних відносин із сучасними методами адміністративної медіації та цифровими технологіями. Водночас діяльність міжнародних організацій – ООН, Ради Європи, ЄС, ОБСЄ, OECD, GRECO, Венеційської комісії, Світового банку та МВФ – спрямована на формування уніфікованих стандартів врегулювання конфліктів, посилення інституційної спроможності держав і практичну підтримку реформ у сфері верховенства права, підзвітності та прозорості. Для України зарубіжний досвід має стратегічне значення, адже дозволяє поєднати європейські правові стандарти, скандинавські практики соціального діалогу, північноамериканський досвід цифровізації та ADR, а також міжнародні інструменти моніторингу й антикорупційного контролю, що разом створюють

основу для формування сучасної та ефективної системи запобігання й врегулювання конфліктів у публічному управлінні.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволило встановити, що конфлікт у публічному управлінні є складним соціально-правовим феноменом, який має багатовимірний характер і проявляється на різних рівнях взаємодії між органами влади, громадянським суспільством, інституціями та окремими громадянами. З'ясовано, що еволюція наукових підходів до вивчення конфліктів у публічному управлінні відображає трансформацію управлінської парадигми – від класичних концепцій конфлікту як деструктивного явища до сучасного бачення його як потенційного ресурсу розвитку системи управління. Розгляд психологічних, соціологічних, правових та управлінських теорій дозволив виокремити методологічну основу для формування наукового інструментарію дослідження даного явища.

Визначено, що концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління мають інтегративний характер і спираються на низку ключових принципів: системність і комплексність, правову визначеність і верховенство права, інституційну спроможність і підзвітність, превентивність і раннє втручання, комунікативно-діалогічний підхід, культурно-етичний вимір, інноваційність і цифровізацію. Особливий акцент зроблено на інтегративності, яка дозволяє розглядати механізми врегулювання конфліктів як багаторівневу систему, що поєднує нормативно-правові, організаційні, комунікативні, інформаційні та соціально-психологічні елементи. Це забезпечує перехід від вузького розуміння конфліктного менеджменту до комплексної системи управління ризиками й напруженістю у сфері публічної влади.

Доведено, що зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі характеризується значним різноманіттям підходів. У країнах Європейського Союзу акцент робиться на правових стандартах та прозорості, у Скандинавських країнах – на соціальному діалозі та культурі консенсусу, у

Великій Британії та США – на розвитку інститутів альтернативного врегулювання спорів, у Канаді – на інклюзивності та цифровізації, у країнах Центрально-Східної Європи – на правовій визначеності та інституційній перебудові, в Естонії – на інноваційних цифрових платформах, а в Японії – на культурно-етичній традиції гармонізації відносин. Водночас міжнародні організації (ООН, Рада Європи, ЄС, ОБСЄ, OECD, GRECO, Венеційська комісія, Світовий банк, МВФ) відіграють роль глобальних модераторів, які забезпечують вироблення уніфікованих стандартів і підтримку держав у їх реалізації.

Встановлено, що сучасне наукове осмислення конфліктів у публічному управлінні потребує міждисциплінарного підходу та інтеграції зарубіжних практик до вітчизняної управлінської моделі. Теоретико-концептуальні засади, сформовані на основі аналізу вітчизняних і міжнародних підходів, становлять фундамент для подальшої розробки прикладних моделей запобігання та врегулювання конфліктів в українській системі публічного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Аналіз національного досвіду врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Проблематика врегулювання конфліктів у публічному управлінні України набуває особливої актуальності в умовах трансформаційних процесів, що охоплюють політичну, соціальну, економічну та культурну сфери життя суспільства. З одного боку, демократизація та європейська інтеграція стимулюють розвиток інститутів правової держави, формування принципів відкритості, підзвітності та прозорості влади. З іншого боку, збереження високого рівня корупції, нестача ефективних каналів діалогу між владою та суспільством, низький рівень довіри до інституцій, а також зовнішні виклики, пов'язані з воєнним станом і поствоєнним відновленням, спричиняють виникнення нових форм конфліктів та ускладнюють процес їх врегулювання [66; 67; 91].

Національний досвід демонструє, що конфлікти у сфері публічного управління в Україні проявляються у кількох вимірах. Передусім це інституційні суперечності, що виникають між різними гілками влади, центральними та місцевими органами, державними та недержавними структурами. Другим виміром є суспільно-політичні конфлікти, які відображають протистояння між органами публічної влади та громадянським суспільством, зокрема у питаннях корупційних практик, доступу до інформації чи порушення прав людини. Третій вимір становлять соціально-психологічні суперечності, пов'язані з низькою правовою культурою, браком громадської довіри, недосконалістю комунікаційних механізмів і недостатньою ефективністю процедур залучення громадян до прийняття рішень [104; 137; 150].

Аналіз вітчизняного досвіду врегулювання конфліктів показує, що, попри створення необхідної нормативно-правової бази та інституційної архітектури, результативність їх функціонування значною мірою знижується через брак системності, непослідовність у реалізації реформ і слабку інтеграцію

інноваційних інструментів, зокрема цифрових платформ та медіаційних практик. При цьому національна модель управління конфліктами залишається переважно реактивною, тобто зорієнтованою на розв'язання вже наявних суперечностей, тоді як превентивні механізми та раннє втручання функціонують недостатньо.

Таким чином, дослідження національного досвіду врегулювання конфліктів у публічному управлінні є не лише необхідною умовою для виявлення його сильних і слабких сторін, а й важливим підґрунтям для розробки інноваційної моделі, яка б поєднувала кращі елементи української практики з успішними зарубіжними зразками. Це дозволить не тільки підвищити ефективність державного управління, але й забезпечити стійкість демократичних інституцій та формування культури довіри у взаєминах між владою і суспільством.

Нормативно-правове забезпечення врегулювання конфліктів у публічному управлінні в Україні є фундаментальною складовою інституційного середовища, яка визначає рамки взаємодії між державою, органами влади, громадянським суспільством та окремими громадянами. Правове регулювання закладає основу для легітимності конфліктного менеджменту, забезпечує рівність сторін у вирішенні суперечностей та гарантує можливість захисту прав і свобод у правовій площині.

Базою нормативно-правового виміру виступає Конституція України [64], яка закріплює принцип верховенства права як визначальний орієнтир діяльності публічної влади. Конституційні норми гарантують право кожного на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування, на участь в управлінні державними справами, а також на судовий захист у разі порушення прав. Саме ці положення створюють правові засади для інституційного оформлення механізмів врегулювання конфліктів у публічному секторі.

Важливу роль відіграють спеціальні закони, що деталізують конституційні гарантії та формують окремі канали врегулювання конфліктів. Зокрема:

1. Закон України «Про звернення громадян» [121] встановлює порядок розгляду індивідуальних і колективних звернень, скарг та пропозицій, що виступають ключовим інструментом комунікації громадян із владою;

2. Закон «Про доступ до публічної інформації» [120] забезпечує прозорість діяльності органів влади, створюючи умови для запобігання інформаційним конфліктам;

3. Закон «Про медіа» [125] відкриває новий правовий простір для застосування альтернативних процедур врегулювання спорів у публічному секторі;

4. Закон «Про інформацію» [122] визначає основи інформаційної відкритості як чинника мінімізації потенційних конфліктів між владою та громадянськістю.

Окреме місце належить Кодексу адміністративного судочинства України (КАСУ) [58], який забезпечує механізм судового захисту прав громадян у відносинах із органами публічної влади. Практика його застосування свідчить про значну кількість справ, пов'язаних із оскарженням рішень державних органів, що вказує на актуальність судового шляху врегулювання конфліктів. Водночас перевантаженість судової системи та тривалі строки розгляду справ знижують довіру громадян до цього інструменту.

Особливу увагу варто приділити законодавству, спрямованому на боротьбу з корупційними ризиками, які є однією з ключових причин управлінських конфліктів. Закон «Про запобігання корупції» (через механізми НАЗК [91]), Закон «Про державну службу» [119] та Закон «Про публічні закупівлі» [127] формують нормативну основу для запобігання конфлікту інтересів та створюють інституційні запобіжники проти зловживань владою.

Водночас нормативно-правовий вимір врегулювання конфліктів в Україні має низку системних проблем. По-перше, законодавство нерідко характеризується фрагментарністю та колізійністю, що створює додатковий простір для виникнення суперечностей між органами влади та громадянами [96]. По-друге, значна частина законодавчих норм носить декларативний характер і не супроводжується належними механізмами реалізації. По-третє, на практиці відсутня узгодженість між загальнодержавним та локальним рівнями правового регулювання, що особливо проявляється в умовах децентралізації (табл.2.1).

Нормативно-правовий вимір врегулювання конфліктів у публічному управлінні України

Компонент	Сильні сторони	Слабкі сторони
Конституційні засади	Закріплення принципу верховенства права [64];	Недостатня практична реалізація конституційних гарантій;
	Гарантії права на звернення та судовий захист;	Складність механізмів захисту прав у судах;
	Визначення правових основ участі громадян в управлінні державними справами.	Відрив між формальною нормою та фактичною практикою.
Законодавче регулювання	Наявність спеціальних законів («Про звернення громадян» [121], «Про доступ до публічної інформації» [120], «Про медіацію» [125]);	Фрагментарність і колізійність нормативної бази [96];
	Гармонізація законодавства з європейськими стандартами (Європейська хартія місцевого самоврядування [38], Конвенція про захист прав людини [60]);	Декларативний характер значної частини норм;
	Закріплення механізмів протидії корупції («Про запобігання корупції» [91], «Про публічні закупівлі» [127]).	Відсутність єдиного узгодженого підходу до врегулювання конфліктів.
Судовий захист	Кодекс адміністративного судочинства [58] забезпечує можливість оскарження рішень органів влади;	Перевантаженість судів, затягнуті строки розгляду справ;
	Створення незалежних антикорупційних судових інституцій (ВАКС).	Низький рівень довіри громадян до судової влади [67];
		Політичний тиск на суддів.
Альтернативні процедури врегулювання спорів	Прийняття Закону «Про медіацію» [125];	Початковий етап розвитку медіації у публічному управлінні;
	Поширення переговорних і арбітражних практик на місцевому рівні;	Відсутність системної інтеграції альтернативних процедур у державну політику;
	Зростання ролі омбудсмана як позасудового механізму [39].	Недостатня поінформованість громадян про ці інструменти.
Антикорупційне законодавство	Законодавчо закріплені запобіжники проти конфлікту інтересів [91];	Складність процедур доведення корупційних правопорушень;
	Створення спеціалізованих органів (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС).	Низька результативність судових процесів;
		Політизація діяльності частини антикорупційних інституцій.

Джерело: [38; 39; 58; 64; 91; 125-128]

Разом із тим варто відзначити позитивні тенденції – поступове впровадження європейських правових стандартів, гармонізація законодавства із міжнародними актами (зокрема, Європейською хартією місцевого самоврядування [38] та Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод [60]), а також поява нових законодавчих ініціатив, спрямованих на

розвиток відкритих даних, цифрового урядування та медіації. Це свідчить про прагнення України до створення більш ефективного нормативно-правового середовища для запобігання та врегулювання конфліктів.

Таким чином, нормативно-правовий вимір національного досвіду врегулювання конфліктів у публічному управлінні є водночас його сильним і слабким боком: сильним – завдяки наявності широкої законодавчої бази та інтеграції європейських стандартів; слабким – через недосконалість правозастосування, декларативність норм і перевантаженість судових механізмів. Подолання цих суперечностей є ключовою умовою підвищення ефективності системи врегулювання конфліктів в Україні.

У контексті євроінтеграційних прагнень та трансформаційних викликів, зокрема зумовлених війною, особливої ваги набуває об'єктивне оцінювання ефективності публічного управління (рис.2.1).

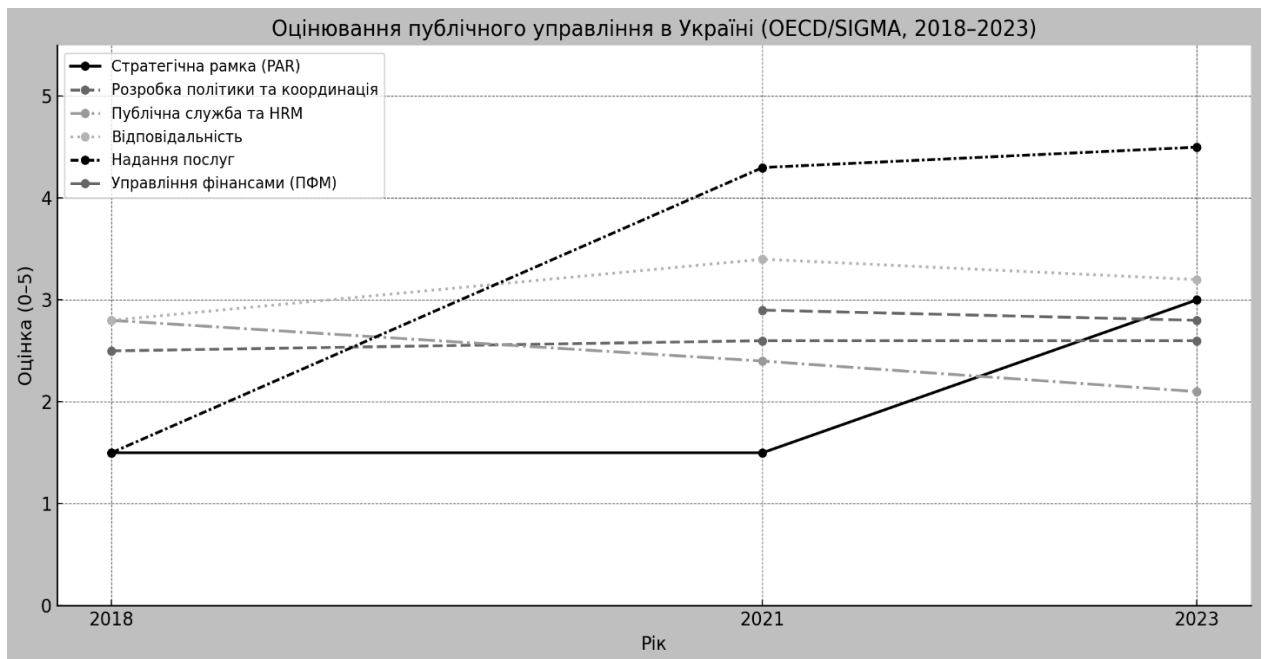


Рис. 2.1. Оцінювання публічного управління в Україні за 2018-2023 роки

Джерело: [105]

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у межах програми SIGMA здійснює регулярний моніторинг адміністративної спроможності країн-партнерів, зокрема України. Наведений графік ілюструє динаміку змін у шести ключових напрямках публічного управління за 2018, 2021 та 2023 роки, які оцінюються за 5-бальною шкалою. Кожна з ліній відображає

окрему сферу, починаючи від стратегічного планування й закінчуючи управлінням фінансами, дозволяючи простежити прогрес, регрес або стабільність у відповідних напрямках/

Аналіз представленого графіка демонструє як успіхи, так і виклики у сфері публічного управління України. Найбільш вражаючий прогрес досягнуто у сфері надання публічних послуг, що відображає результативність цифровізації та запровадження електронного врядування. Стратегічна рамка реформ також демонструє суттєве покращення, що свідчить про зміцнення планово-орієнтованого підходу до управління. Натомість напрям управління людськими ресурсами (HRM) демонструє спад, що може бути наслідком кадрових втрат та ускладнень у забезпеченні прозорих процедур під час війни. В цілому, дані свідчать про поступову інституційну зрілість української системи публічного управління, водночас вказуючи на необхідність збереження балансу між гнучкістю дій в умовах кризи та дотриманням стандартів ефективності й підзвітності.

Інституційна архітектура врегулювання конфліктів у публічному управлінні України являє собою складну багаторівневу систему органів і структур, діяльність яких спрямована на попередження, локалізацію та розв'язання суперечностей між державою, органами влади та суспільством. Вона поєднує формальні інститути, закріплені у законодавстві, та неформальні механізми, що ґрунтуються на суспільних практиках, культурних традиціях і етичних нормах. Саме інституційний вимір визначає дієвість правових норм, перетворюючи їх із декларативних положень на практичні інструменти врегулювання конфліктів.

Ключовим елементом інституційної архітектури є судова влада, яка виступає основним арбітром у конфліктах між громадянами та органами публічної адміністрації. Адміністративні суди розглядають спори щодо рішень, дій чи бездіяльності державних органів, забезпечуючи судовий захист прав і свобод громадян відповідно до Кодексу адміністративного судочинства [58]. Проте ефективність судової системи залишається під питанням: значні черги справ, нестача суддівських кадрів, нерівномірне навантаження між судами та

проблема суспільної довіри [67; 84] знижують її потенціал як універсального механізму врегулювання конфліктів.

Другим важливим інститутом є Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (омбудсман), який забезпечує позасудовий захист прав громадян і виступає медіатором у конфліктних ситуаціях між індивідами та органами влади. Попри рекомендаційний характер рішень омбудсмана, його діяльність сприяє виявленню системних проблем у публічному управлінні та формуванню правозахисного середовища [39].

Важливу роль у врегулюванні конфліктів, зумовлених корупційними ризиками, відіграють антикорупційні інституції – Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) [91], Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Їхнє функціонування спрямоване на запобігання конфлікту інтересів, контроль за фінансовою прозорістю та розслідування корупційних правопорушень, що є однією з головних причин управлінських суперечностей. Разом із тим, ефективність цих органів часто ставиться під сумнів через політичний тиск, брак ресурсів і затягування судових процесів.

Суттєвим елементом інституційної архітектури є громадські ради при міністерствах, агентствах та місцевих органах влади. Вони створюють канали діалогу між владою та громадянським суспільством, формують рекомендації, здійснюють громадський контроль і беруть участь у розробці стратегічних документів [104]. Однак їхня дієвість є обмеженою через дорадчий статус і залежність від рівня відкритості органів влади до взаємодії.

Особливої уваги заслуговують органи місцевого самоврядування, які в умовах децентралізації отримали розширені повноваження у врегулюванні локальних конфліктів. Завдяки механізмам партисипативної демократії – громадським слуханням, електронним петиціям, громадським бюджетам – громади отримали можливість більш ефективно впливати на прийняття рішень [30; 109]. Проте відмінності в ресурсному забезпеченні та управлінській культурі різних громад зумовлюють нерівномірність результативності цих інститутів.

До інституційної архітектури належать також спеціалізовані державні органи, що забезпечують врегулювання конфліктів у окремих сферах: Національна служба посередництва і примирення у сфері трудових відносин, Центральна виборча комісія у сфері виборчих спорів, Державна судова адміністрація [112] у сфері судового адміністрування. Їхнє функціонування підтверджує, що система врегулювання конфліктів в Україні має поліцентричний характер, охоплюючи як загальні, так і спеціалізовані механізми (рис. 2.2).

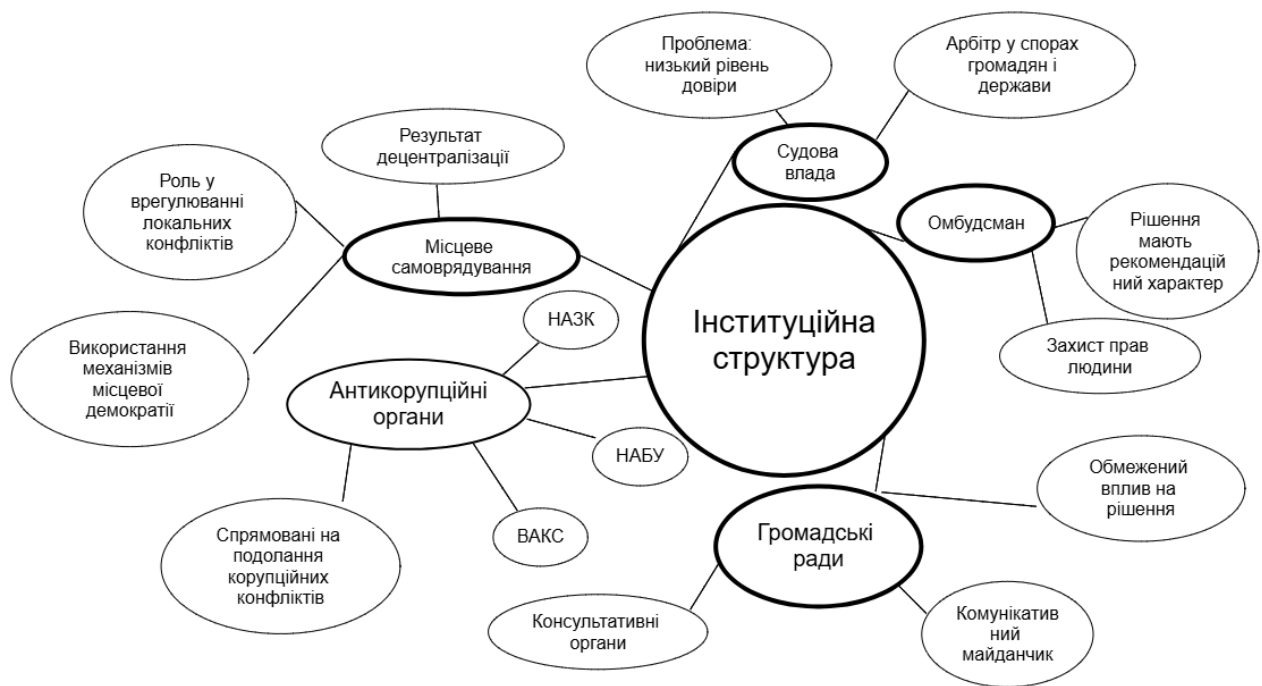


Рис. 2.2. Інституційна архітектоніка врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором

Таким чином, інституційна архітектоніка врегулювання конфліктів у публічному управлінні України є багатокомпонентною і включає судові, правозахисні, антикорупційні, громадські та місцеві органи, кожен із яких виконує специфічні функції у забезпеченні балансу інтересів між державою та суспільством. Її сильними сторонами є нормативна визначеність, різноманітність інститутів та поступова інтеграція європейських стандартів. Слабкими – низька ефективність правозастосування, обмежений рівень довіри та значна залежність від політичного контексту. Подолання цих недоліків потребує підвищення

інституційної спроможності, посилення підзвітності та створення умов для сталого діалогу влади й суспільства.

Організаційні практики врегулювання конфліктів у сфері публічного управління в Україні становлять комплекс інструментів, процедур і управлінських технологій, спрямованих на запобігання виникненню суперечностей, їхнє своєчасне виявлення та ефективне розв'язання. Вони реалізуються на різних рівнях управління – від центральних органів виконавчої влади до територіальних громад – і покликані забезпечити не лише мінімізацію ризиків конфліктогенності, а й формування нової культури взаємодії влади та суспільства.

Важливим напрямом організаційних практик є розвиток механізмів громадської участі. У багатьох територіальних громадах упроваджуються процедури громадських слухань, які дозволяють обговорювати стратегічні питання місцевого розвитку, ухвалювати рішення з урахуванням позицій громадян і тим самим знижувати ризик соціального протистояння. Додатковим інструментом виступають електронні петиції, які створюють можливість для швидкого реагування влади на суспільні запити та зменшують імовірність їхнього перетворення на відкриті конфлікти. Як свідчать дані практики Києва, Львова, Дніпра, електронні петиції стали дієвим каналом комунікації, проте їхня ефективність залежить від політичної волі органів місцевого самоврядування та наявності ресурсів для реалізації запропонованих ініціатив [30; 109].

Окремо слід виділити інструмент партисипативного (громадського) бюджету, який уможливорює спільне прийняття рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів між місцевими проєктами. Досвід Харкова, Чернівців та низки інших громад демонструє, що такий механізм дозволяє уникати конфліктів між владою і мешканцями у сфері бюджетної політики, адже забезпечує прозорість процесу та колективну відповідальність за ухвалені рішення. У перспективі він здатний стати не лише інструментом розв'язання конфліктів, а й способом їх превенції, оскільки формує культуру взаємодовіри та співучасті.

Організаційні практики проявляються також у впровадженні стратегічного планування та програмно-цільового методу управління, які створюють основу

для узгодження інтересів різних груп населення й інституцій. Наявність затверджених стратегій розвитку регіонів і громад дозволяє уникати хаотичних рішень, що часто стають джерелом конфліктів. Водночас відсутність механізмів належного моніторингу й контролю за виконанням стратегічних документів обмежує їхню ефективність.

Важливим чинником є використання альтернативних процедур врегулювання спорів – медіації, арбітражу, переговорів. Прийняття Закону України «Про медіацію» [125] створило правову основу для розвитку цього інституту, проте його впровадження у публічне управління перебуває на початковому етапі. Перші експерименти із застосуванням медіації у вирішенні конфліктів між органами місцевого самоврядування та громадами (зокрема, у процесах децентралізації) підтверджують її значний потенціал як інструмента зниження соціальної напруги [108].

Важливу роль відіграють також організаційні інновації у сфері цифровізації управління. Портал «Дія» та інші електронні платформи забезпечують прозорий доступ до адміністративних послуг, знижуючи ризики бюрократичних конфліктів і корупційних практик. Єдина система обробки звернень громадян [50] та інтегровані інформаційні ресурси дозволяють швидше ідентифікувати проблемні питання й реагувати на них до того, як вони переростуть у масштабні конфлікти.

Разом із тим організаційні практики в Україні залишаються нерівномірно розвиненими: в одних громадах вони є системними та інституціоналізованими, тоді як в інших – реалізуються фрагментарно або формально. Це зумовлено як різницею у фінансових і кадрових ресурсах, так і відмінностями в управлінській культурі та готовності влади до діалогу з громадськістю (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором

Таким чином, організаційні практики врегулювання конфліктів у публічному управлінні України поєднують традиційні інструменти комунікації та новітні інновації, формуючи поступовий перехід від конфронтаційної моделі до партнерської. Їхня подальша ефективність залежатиме від рівня інституційної зрілості органів влади, стабільності законодавчого забезпечення та готовності суспільства брати активну участь у процесах публічного управління.

Комунікативний вимір врегулювання конфліктів у системі публічного управління в Україні посідає центральне місце, оскільки саме через ефективну чи неефективну комунікацію між владою та суспільством визначається рівень довіри до інституцій, готовність громадян співпрацювати з державою та здатність своєчасно запобігати ескалації конфліктних ситуацій. Комунікація у публічному управлінні виконує не лише інформаційну функцію, а й стає інструментом управління очікуваннями громадян, формування легітимності рішень та узгодження інтересів різних соціальних груп. Недостатня відкритість, фрагментарність або односторонність комунікативних практик майже завжди

веде до виникнення конфліктів, які переростають із латентної стадії у відкриту фазу протистояння.

В Україні комунікативний вимір врегулювання конфліктів розвивається у кількох напрямках. По-перше, це інституційні форми офіційної комунікації, до яких належать публічні звіти органів влади, офіційні вебпортали, відкриті засідання, регулярні брифінги та консультації з громадськістю. Попри наявність правових засад для реалізації цих практик (наприклад, Закон України «Про доступ до публічної інформації» [120], Закон «Про інформацію» [122]), їхня якість залишається нерівномірною. Часто комунікація зводиться до формального інформування суспільства про вже ухвалені рішення без створення умов для реального діалогу та врахування громадської думки.

По-друге, значного поширення набули цифрові канали комунікації, які з одного боку відкривають нові можливості для прозорості, а з іншого – виявляють низку структурних проблем. Запуск порталу «Дія» став важливим кроком до забезпечення доступності адміністративних послуг, що зменшило кількість бюрократичних конфліктів та корупційних ризиків. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЕСІТС) [40] і Єдиний державний реєстр судових рішень [41] забезпечують прозорість судочинства, створюючи можливості для контролю та моніторингу з боку громадськості. Разом із тим цифровізація не завжди супроводжується належною інформаційною грамотністю населення, що породжує нові виклики, зокрема цифрову нерівність.

По-третє, у системі врегулювання конфліктів важливе значення мають практики громадських комунікацій, серед яких громадські слухання, публічні консультації, круглі столи та дискусійні майданчики. У багатьох громадах вони стають дієвим інструментом мінімізації соціальної напруги та пошуку компромісних рішень. Проте ефективність таких інструментів залежить від політичної волі органів влади, адже часто громадські консультації проводяться формально, без реального врахування результатів [150].

Особливістю українського контексту є те, що комунікація між владою та суспільством нерідко має односторонній характер, коли влада виступає мовником, а громадяни — пасивними слухачами. У результаті суспільна реакція

на управлінські рішення формується постфактум і здебільшого проявляється у вигляді протестів чи кампаній громадського тиску, а не у формі конструктивного діалогу. Це знижує превентивний потенціал комунікації та перетворює її з інструмента запобігання конфліктам на фактор їх ескалації.

Важливим чинником комунікативного виміру є також роль медіа та соціальних мереж, які виступають одночасно каналом інформування і майданчиком для суспільної мобілізації. Вони здатні як сприяти врегулюванню конфліктів шляхом прозорого висвітлення проблем, так і посилювати конфліктність через поширення маніпуляцій та недостовірної інформації. Таким чином, якість медіакомунікації безпосередньо впливає на динаміку управлінських суперечностей (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Комунікативний вимір врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором

Загалом, комунікативний вимір врегулювання конфліктів у публічному управлінні України перебуває на етапі становлення. Його сильними сторонами є активне впровадження цифрових інструментів, розширення можливостей громадської участі та поступова інституціоналізація консультаційних механізмів. Слабкими – переважно односторонній характер комунікації, нерівномірність розвитку практик у різних громадах, низький рівень довіри до офіційних повідомлень влади та вразливість інформаційного простору до маніпуляцій.

Подальший розвиток цього напрямку потребує переходу від формального інформування до справжнього діалогу, що передбачає двосторонню відповідальність – як влади за прозорість і чесність комунікацій, так і громадян за конструктивну участь у процесі врегулювання конфліктів.

Соціально-психологічний контекст врегулювання конфліктів у публічному управлінні в Україні виступає одним із ключових факторів, що визначає як інтенсивність виникнення суперечностей, так і ефективність їхнього подальшого врегулювання. На відміну від нормативно-правових чи організаційних механізмів, соціально-психологічний вимір відображає внутрішній стан суспільства – рівень довіри до влади, поширеність правової культури, сформованість громадянських цінностей та готовність населення брати участь у процесах управління. Саме ці чинники здебільшого визначають, чи зможуть навіть найкращі інституційні та правові інструменти бути дієвими в реальній практиці.

Однією з найбільших проблем сучасної України є низький рівень суспільної довіри до органів влади та судової системи. За соціологічними дослідженнями останніх років, понад половина громадян висловлює недовіру до судів, парламенту, уряду та правоохоронних органів [67; 155]. Цей фактор має системний характер, адже недовіра трансформується у готовність населення ігнорувати формальні інституційні процедури, шукати неофіційні канали впливу чи застосовувати протесні форми взаємодії з державою. Як наслідок, конфлікти у публічному управлінні не отримують належного правового врегулювання, а переносяться у площину суспільної конфронтації.

Не менш важливим є стан правової культури населення, що характеризується обмеженим рівнем знань про свої права та механізми їх захисту. Значна частина громадян не використовує можливості звернень, петицій чи медіаційних процедур через брак інформації або недовіру до їх результативності [42; 90]. Це сприяє латентності конфліктів, коли суперечності існують, але не виносяться у публічний простір і, накопичуючись, вибухають у формі кризових явищ.

Особливу роль у соціально-психологічному контексті відіграє корупція як соціальний феномен. Корупційні практики не лише знижують ефективність державного управління, а й підривають моральні основи суспільних відносин, створюючи відчуття несправедливості та нерівності перед законом [91; 99]. У цьому випадку конфлікт набуває системного характеру, адже стосується не окремих рішень чи дій влади, а цілісного устрою суспільних відносин.

Важливо враховувати також вплив культури політичної взаємодії, яка в Україні досі не набула партнерського характеру. Домінування патерналістських очікувань з боку громадян, політична поляризація, емоційна риторика в медіа та недостатній розвиток інститутів громадянського суспільства сприяють конфліктогенності. Замість пошуку компромісів переважає логіка «перемоги» однієї сторони над іншою, що унеможливлює конструктивне вирішення суперечностей [104; 158].

Окремим і надзвичайно актуальним чинником є вплив війни та поствоєнного контексту на соціально-психологічний стан суспільства. З одного боку, війна сприяла зростанню рівня консолідації та готовності громадян до взаємопідтримки. З іншого боку, вона породила нові форми конфліктів, пов'язаних із розподілом ресурсів для відновлення інфраструктури, забезпеченням соціальних гарантій військовим і внутрішньо переміщеним особам, а також із суперечностями між центральною та місцевою владою щодо пріоритетів відбудови [77; 132].

Соціально-психологічний контекст у врегулюванні конфліктів також включає ціннісно-етичний вимір, який визначає готовність сторін до діалогу, компромісу та врахування інтересів один одного. Нерозвиненість культури толерантності та низький рівень етики публічної служби [142] часто призводять до ескалації конфліктів навіть у тих випадках, коли формально існують правові та організаційні механізми для їх розв'язання (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Соціально-психологічний контекст врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором

Отже, соціально-психологічний контекст врегулювання конфліктів у публічному управлінні в Україні характеризується амбівалентністю: з одного боку, наявна висока суспільна потреба у справедливості, прозорості та партнерських відносинах із державою; з іншого – домінують недовіра, правова пасивність, культурні бар'єри та травматичний вплив війни. Подолання цих суперечностей потребує не лише зміцнення інституційної спроможності органів влади, а й розвитку правової культури, підвищення рівня громадянської освіти, впровадження етичних стандартів у публічну службу та формування нової культури діалогу між державою і суспільством (табл. 2.2).

SWOT-аналіз системи публічного управління України (2014–2024)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Конституційні гарантії верховенства права та прав людини [64].	Стійкі корупційні практики, що підривають довіру [99].
Децентралізація та посилення спроможності місцевого самоврядування [109].	Фрагментарність та колізійність нормативно-правової бази [96].
Створення антикорупційних органів (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС) [91].	Недостатня ефективність судової системи та низький рівень довіри [67].
Активний розвиток цифровізації (портал «Дія», ЄСІТС, електронні реєстри) [40; 41].	Нерівномірність розвитку територіальних громад [30].
Високий рівень громадської мобілізації та волонтерських ініціатив.	Слабка культура діалогу між владою та суспільством [104].
Інституційна адаптивність до умов воєнного стану [77].	Переважаюча реактивна реакція над превентивною [42].
Можливості (O)	Загрози (T)
Європейська інтеграція та імплементація європейських стандартів [38; 60].	Триваюча агресія РФ та руйнування інституційного потенціалу [132].
Міжнародна допомога для відбудови та інституційних реформ [180].	Зростання соціальної напруги й проблеми з інтеграцією ВПО [77].
Використання інноваційних технологій (AI, блокчейн, відкриті дані) [31; 160].	Ризик надмірної централізації влади у воєнний період [78].
Поглиблення децентралізації з безпековим компонентом [109].	Інформаційні війни, кібератаки, дезінформація [158].
Розвиток громадської участі (петиції, бюджети участі, консультації) [150].	Політична корупція при розподілі міжнародної допомоги.
Використання досвіду країн ЄС і НАТО у сфері кризового управління [166; 175].	Економічна нестабільність і виклики поствоєнного відновлення.

Джерело: [30-38; 40-41; 64-78; 132; 150-166]

Системний аналіз національного досвіду врегулювання конфліктів у сфері публічного управління засвідчує, що Україна володіє розгалуженою нормативно-правовою та інституційною базою, яка закладає формальні підвалини для ефективного управління суперечностями у суспільстві. Конституція України, спеціальні закони («Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про медіа» тощо), а також Кодекс адміністративного судочинства визначають базові механізми захисту прав громадян і створюють умови для інституціоналізації конфліктного менеджменту. Водночас реальна практика демонструє низку проблем: фрагментарність законодавчого поля, колізійність правових норм, декларативний характер окремих положень, перевантаженість судів та недостатній розвиток альтернативних процедур врегулювання спорів.

Інституційна архітектура врегулювання конфліктів представлена широким колом органів: судами, омбудсманом, антикорупційними інституціями, громадськими радами, органами місцевого самоврядування. Їхнє

функціонування свідчить про поліцентричність національної системи врегулювання конфліктів, проте рівень їхньої ефективності є нерівномірним. Судова система залишається перевантаженою й водночас має низький рівень довіри, антикорупційні органи – часто стикаються з політичним тиском, а громадські ради – обмежені дорадчим статусом. Це зумовлює необхідність посилення інституційної спроможності, підзвітності та незалежності кожного з елементів.

Організаційні практики в Україні поступово трансформуються у напрямі демократизації та залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Громадські слухання, електронні петиції, партисипативні бюджети, стратегічне планування – усе це створює нові можливості для зниження конфліктності у публічній сфері. Проте такі інструменти часто реалізуються формально або вибірково, залежать від політичної волі місцевих еліт і відрізняються за рівнем розвитку у різних громадах.

Комунікативний вимір, підсилений цифровізацією, відкриває нові можливості для прозорості та доступності влади, зокрема через портал «Дія», Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему, державні реєстри. Водночас залишаються суттєві виклики: цифрова нерівність, односторонній характер комунікації влади з громадянами, недостатня інтегрованість механізмів громадських консультацій у реальні процеси прийняття рішень. Це посилює ризики інформаційних конфліктів та недовіри.

Соціально-психологічний контекст вирізняється амбівалентністю: з одного боку, українське суспільство демонструє високий запит на справедливість, прозорість та відповідальність влади; з іншого – панують недовіра, низька правова культура, поширеність корупційних практик і слабкість культури діалогу. Додатковим фактором виступає війна, яка, з одного боку, сприяла консолідації суспільства, а з іншого – породила нові лінії конфліктності у сфері відновлення та розподілу ресурсів.

Узагальнюючи, національний досвід врегулювання конфліктів у публічному управлінні можна охарактеризувати як такий, що має значний потенціал розвитку, проте на сучасному етапі залишається переважно

реактивним. Система зорієнтована на реагування на вже наявні конфлікти, тоді як превентивні механізми та раннє втручання ще не отримали належного поширення. Це вимагає зміни парадигми – від «пожежного гасіння» до системної профілактики, від формальної комунікації до справжнього діалогу, від розрізнених ініціатив до цілісної стратегії управління конфліктами, яка відповідатиме європейським стандартам і водночас враховуватиме національну специфіку.

2.2. Інституційні механізми управління конфліктами в органах влади

Інституційні механізми управління конфліктами в органах влади становлять один із ключових елементів системи публічного управління, оскільки саме через інститути державної влади, органи місцевого самоврядування та спеціалізовані організації відбувається формалізація, регулювання та практична реалізація процесів врегулювання суспільно-політичних і адміністративних суперечностей. В умовах сучасної України, яка переживає трансформаційні зміни у контексті демократизації, євроінтеграції та одночасно протистоїть викликам воєнного стану, інституційна архітектура набуває особливого значення як запорука забезпечення стабільності, довіри громадян до влади та легітимності державних рішень [66; 91; 100].

З огляду на те, що конфлікти у сфері публічного управління є неминучими через зіткнення інтересів різних акторів – органів влади, політичних еліт, громадянського суспільства, бізнесу, – саме інституційні механізми визначають рамки, у яких вони можуть розвиватися та вирішуватися. Вони виконують функцію системних регуляторів: по-перше, забезпечують дотримання принципу верховенства права та недопущення свавілля у владних відносинах; по-друге, виступають арбітрами у випадку суперечностей між інституціями; по-третє, гарантують захист прав і свобод громадян у відносинах із державою [58; 116].

Водночас національний досвід засвідчує, що інституційні механізми в Україні залишаються суперечливими за рівнем ефективності. Суди, антикорупційні органи, омбудсман, органи місцевого самоврядування та

громадські ради формують складну поліцентричну систему, яка охоплює різні рівні врегулювання конфліктів – від конституційних спорів до локальних суперечностей у громадах. Однак її результативність знижується через перевантаженість судів, політизацію діяльності окремих органів, недостатню інтеграцію процедур альтернативного врегулювання спорів, формальний характер роботи консультативних структур.

Отже, дослідження інституційних механізмів управління конфліктами є важливим завданням не лише з точки зору наукової концептуалізації, а й у практичному вимірі, оскільки воно дозволяє оцінити їхню дієвість, виявити проблемні зони та визначити перспективні напрями розвитку. Саме інституційні механізми виступають гарантією того, що конфлікти не переростатимуть у кризові явища, а навпаки – сприятимуть модернізації управлінських процесів, підвищенню прозорості та формуванню нової культури взаємодії між державою і громадянами.

Судова влада в Україні виступає ядром інституційної архітектури врегулювання конфліктів у публічному управлінні, оскільки саме вона забезпечує правовий порядок, захист прав і свобод громадян, а також контроль за законністю діяльності органів влади. Конституційно закріплена як самостійна гілка влади, судова система виконує роль арбітра у конфліктах між державою та суспільством, між різними інституціями влади та всередині самої системи публічного управління [64; 116]. Вона є інституційним гарантом верховенства права та стабільності демократичного розвитку.

Функціонування судової системи у контексті врегулювання конфліктів можна розглядати у кількох вимірах. По-перше, адміністративні суди є ключовим механізмом розгляду спорів між громадянами та органами публічної влади. Завдяки Кодексу адміністративного судочинства України [58] громадяни отримали право оскаржувати незаконні рішення, дії чи бездіяльність чиновників. Це створює інституційні умови для зниження соціальної напруги та врегулювання суперечностей у правовій площині.

По-друге, Конституційний Суд України виконує особливу функцію врегулювання конфліктів між різними гілками влади, вирішуючи питання

конституційності законів та актів органів державної влади [124]. Саме ця інституція забезпечує баланс між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади, запобігаючи правовим колізіям, які можуть призвести до інституційних криз.

По-третє, створення у 2019 році Вищого антикорупційного суду (ВАКС) стало важливою інституційною новацією, яка посилила здатність держави вирішувати конфлікти, пов'язані з корупцією у публічному управлінні [116]. ВАКС, розглядаючи справи топ-корупціонерів, з одного боку, знижує рівень суспільної недовіри, а з іншого – демонструє, що система здатна до самоочищення. Однак критики наголошують на недостатній результативності роботи цього суду через складність доказової бази, затягнутість процесів та політичний тиск [99].

Четвертим елементом судової системи як механізму врегулювання конфліктів є механізми дисциплінарної відповідальності суддів, які реалізуються Вищою радою правосуддя [10; 11]. Наявність процедур оскарження поведінки суддів та можливість їхнього звільнення у випадках порушень стандартів доброчесності виступає превентивним чинником у запобіганні конфліктам між судовою владою та суспільством. Водночас перевантаженість Вищої ради правосуддя дисциплінарними провадженнями (понад 12 тис. скарг у 2023 р.) [11] свідчить про глибоку кризу довіри до судової влади.

Особливе значення має європейський вимір діяльності судової системи, адже Україна зобов'язана виконувати рішення Європейського суду з прав людини [6; 178]. Практика ЄСПЛ формує стандарти для національного правосуддя, водночас виявляючи недоліки у національній системі. Велика кількість програних Україною справ свідчить про хронічні проблеми у сфері забезпечення прав людини та належного врядування [5].

Разом із тим, сучасна судова система в Україні стикається з низкою структурних проблем, які істотно обмежують її ефективність у врегулюванні конфліктів: перевантаженість суддів і надмірна тривалість розгляду справ; низький рівень довіри суспільства (лише 15–20 % громадян вважають суди незалежними та справедливими) [67]; корупційні ризики та політичний вплив на

прийняття рішень [99]; брак ресурсів і належного кадрового забезпечення, особливо у регіонах, що постраждали від війни; недостатній розвиток альтернативних форм врегулювання спорів, які могли б знизити навантаження на суди [125].

Судова система виступає центральним інституційним механізмом врегулювання конфліктів у сфері публічного управління, оскільки саме через суд реалізується конституційний принцип верховенства права, забезпечується контроль за дотриманням законності у діяльності органів державної влади та гарантується захист прав громадян (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Судова система як інституційний механізм врегулювання конфліктів

Елемент	Функції	Проблеми	Перспективи розвитку
Адміністративні суди	Розгляд спорів між громадянами та органами влади	Перевантаженість справами, затягнуті процеси	Цифровізація процесів, розвиток e-justice
Конституційний Суд	Вирішення конфліктів між гілками влади, перевірка конституційності законів	Політизація рішень, тиск на суддів	Посилення незалежності, підвищення прозорості
Вищий антикорупційний суд	Розгляд справ топ-корупціонерів	Низький відсоток вироків, тиск з боку еліт	Розширення повноважень, співпраця з міжнародними інституціями
Вища рада правосуддя	Дисциплінарна відповідальність суддів	Велика кількість скарг, низька довіра суспільства	Реформування процедур доброчесності, кадрове оновлення

Джерело: систематизовано автором на основі [99; 125]

Попри провідну роль у забезпеченні правової стабільності, судова система в Україні стикається з низкою системних проблем – перевантаженістю, політизацією та недовірою з боку суспільства, що вимагає її подальшої цифровізації, кадрового оновлення та підвищення прозорості.

Таким чином, судова система як центральний інституційний механізм управління конфліктами в органах влади України є водночас найсильнішим і

найуразливішим елементом. Вона забезпечує ключовий канал захисту прав громадян і врегулювання суперечностей, але через кризу довіри та інституційні слабкості не завжди здатна ефективно виконувати свої функції. Її реформування, підвищення прозорості, впровадження цифрових технологій та інтеграція медіаційних практик є необхідними умовами для зміцнення стійкості всієї системи публічного управління.

Серед інституційних механізмів управління конфліктами в органах влади особливе місце посідає інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (омбудсман), який виконує функцію посередника між державою та суспільством у питаннях захисту прав і свобод людини. Його унікальність полягає в тому, що на відміну від судів чи адміністративних органів, він не діє виключно у межах правових процедур, а поєднує правові, комунікативні та посередницькі функції, що робить його важливим квазіюридичним інститутом у сфері врегулювання конфліктів [39].

Функціонування омбудсмана спрямоване передусім на врегулювання конфліктів між громадянами та органами публічної влади, які виникають через порушення права на інформацію, неналежне надання адміністративних послуг, дискримінаційні практики, порушення трудових прав чи соціальних гарантій. Уповноважений здійснює парламентський контроль за дотриманням конституційних прав і свобод, аналізує системні проблеми та подає рекомендації органам влади, тим самим виконуючи роль «сигнального механізму», який виявляє конфліктні ситуації ще до їхньої ескалації.

Особливу актуальність діяльність омбудсмана набула після 2014 року та в умовах війни, коли значна частина звернень почала стосуватися прав внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів, а також цивільних, які постраждали від бойових дій. Так, у щорічних звітах фіксується зростання кількості скарг на органи влади через затримки у виплатах соціальної допомоги, порушення права на житло, дискримінацію переселенців і вразливих категорій населення [39; 91]. В цих умовах омбудсман виконує не лише правозахисну, а й стабілізуючу функцію, сприяючи зниженню соціальної напруги.

До кола квазіюридичних інститутів, що доповнюють діяльність омбудсмана, належать громадські організації, комітети етики, медіаційні центри, громадські ради при органах влади. Вони не мають обов'язкових владних повноважень, однак виконують роль комунікаційних платформ для пошуку компромісів між владою і суспільством. Так, діяльність Громадської ради доброчесності у сфері судової реформи демонструє, що громадські інституції можуть впливати на кадрові рішення та підвищувати прозорість процедур [22].

Омбудсман та квазіюридичні інститути мають кілька важливих переваг у врегулюванні конфліктів: доступність для громадян, які не завжди мають можливість захищати свої права у судах; швидкість реагування на звернення; гнучкість інструментів (рекомендації, медіація, публічні заяви, інформування парламенту та уряду); можливість формування суспільного тиску на органи влади через публічність своїх рішень. Інститут омбудсмана та квазіюридичні органи виконують функцію посередників між державою та громадянами, створюючи додатковий канал для врегулювання конфліктів, які не завжди можуть бути ефективно вирішені у судовому порядку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Омбудсман та квазіюридичні інститути

Інституція	Функції	Переваги	Обмеження
Омбудсман (Уповноважений ВРУ з прав людини)	Захист прав і свобод громадян, посередництво між владою та суспільством	Доступність для громадян, швидкість реагування	Рекомендаційний характер рішень, обмежені ресурси
Громадська рада доброчесності	Оцінка суддів, участь у судовій реформі	Посилення прозорості, громадський контроль	Формальний вплив, обмежений мандат
Медіаційні центри	Позасудове врегулювання конфліктів	Зниження навантаження на суди, діалогічний формат	Нерозвинена система, слабка інтеграція у публічне управління

Джерело: систематизовано на основі [39; 91]

Роль цих інституцій полягає у підвищенні доступності правового захисту та превентивному зниженні конфліктогенності, однак обмежений мандат і рекомендаційний характер рішень знижують їхню дієвість, що зумовлює потребу

у посиленні їхніх повноважень. Водночас існують і суттєві обмеження: рекомендаційний характер більшості рішень омбудсмана; обмежені ресурси інституції у порівнянні з масштабом проблем; залежність від політичної кон'юнктури та рівня взаємодії з парламентом; недостатня інтегрованість квазіюридичних інститутів у формальні механізми прийняття рішень [100; 103].

Таким чином, омбудсман та квазіюридичні інститути становлять важливу ланку системи управління конфліктами, оскільки забезпечують «м'яке» врегулювання суперечностей і знижують рівень конфліктності у суспільстві без доведення справ до судових процесів. Їхня сила полягає у можливості поєднувати правові та комунікативні засоби, сприяючи формуванню культури діалогу між державою і громадянами. Подальший розвиток цієї сфери має бути пов'язаний із розширенням повноважень омбудсмана, удосконаленням процедур взаємодії з органами влади та активнішою інтеграцією інститутів медіації у публічне управління.

Антикорупційні інституції в Україні посідають особливе місце у структурі механізмів управління конфліктами в органах влади, оскільки саме корупція виступає одним із найгостріших детермінантів конфліктогенності в публічному управлінні. Корупційні практики підривають легітимність держави, створюють глибоку кризу довіри між владою і суспільством, провокують масштабні соціальні та політичні конфлікти, які здатні дестабілізувати систему управління загалом. Тому формування та функціонування спеціалізованих антикорупційних інституцій стало відповіддю на суспільний запит на прозорість і підзвітність влади, а також на вимоги міжнародних партнерів щодо реформування державного управління [91; 99; 169].

До кола основних антикорупційних інституцій належать:

1. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) – створене у 2015 році, виконує функцію розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із топ-корупцією. НАБУ діє як незалежний орган досудового розслідування, забезпечуючи відкриття та розслідування справ проти високопосадовців, депутатів, суддів. Його діяльність спрямована на нейтралізацію конфліктів,

пов'язаних із зловживанням владою на найвищих рівнях, що традиційно були найбільш резонансними у суспільстві.

2. Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) – процесуальний орган, який супроводжує справи НАБУ у судах. САП має завдання забезпечувати належне процесуальне представництво, що є ключовим етапом у врегулюванні корупційних конфліктів. Взаємодія НАБУ та САП дозволяє формувати цілісну модель кримінального переслідування топ-корупціонерів.

3. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – орган із превентивними функціями, що контролює декларації чиновників, розробляє антикорупційні політики, проводить моніторинг способу життя посадовців, аналізує ризики та здійснює перевірку потенційних конфліктів інтересів [91]. НАЗК відіграє превентивну роль, знижуючи ймовірність виникнення конфліктних ситуацій у публічному управлінні.

4. Вищий антикорупційний суд (ВАКС) – створений у 2019 році для розгляду справ, що стосуються топ-корупції. Його поява стала інституційною інновацією, яка дозволила відокремити розгляд справ від загальної судової системи, підвищивши рівень довіри до процесів. ВАКС виконує функцію арбітра у найбільш резонансних конфліктах, які стосуються високопосадовців, що є критично важливим для суспільної стабільності.

Окрім цих ключових інституцій, важливу роль відіграють Рахункова палата України [133], яка здійснює контроль за ефективністю використання бюджетних коштів, та Державна аудиторська служба, що запобігає зловживанням у сфері державних фінансів. Вони також виконують превентивну функцію, зменшуючи можливість виникнення фінансово-управлінських конфліктів.

Діяльність антикорупційних інституцій має подвійний вплив на систему врегулювання конфліктів: з одного боку, вони безпосередньо усувають джерела конфліктогенності, пов'язані з корупційними практиками у публічному управлінні; з іншого боку, їхня робота сама по собі стає джерелом конфліктів, оскільки порушує інтереси політичних еліт та окремих груп впливу, що намагаються блокувати або дискредитувати діяльність цих органів.

Попри значні успіхи, робота антикорупційних інституцій супроводжується низкою проблем: надмірний політичний тиск на керівництво органів; недостатній рівень координації між інституціями, що призводить до дублювання функцій; затягнутість судових процесів та низька частка вироків, які набрали законної сили; обмежені ресурси у співвідношенні до масштабу корупційних проявів; нерівномірне сприйняття суспільством результатів діяльності (низький рівень довіри через брак «гучних» вироків) [99; 169]. Антикорупційні органи створені для нейтралізації одного з ключових джерел конфліктів у публічному управлінні – корупції, що підриває довіру громадян до держави та породжує системні суперечності між суспільством і владою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Антикорупційні інституції

Інституція	Основні повноваження	Внесок у врегулювання конфліктів	Проблеми функціонування
НАБУ	Розслідування топ-корупції	Усунення джерел конфліктогенності на високому рівні	Політичний тиск, обмежені ресурси
САП	Процесуальний супровід справ НАБУ	Забезпечення судового переслідування	Низька результативність у судах
НАЗК	Декларації, моніторинг конфліктів інтересів	Превентивний вплив, зниження корупційних ризиків	Формальність перевірок, бюрократизація
ВАКС	Судовий розгляд справ топ-корупції	Підвищення довіри до антикорупційних процесів	Затягнуті справи, низька кількість вироків

Джерело: побудовано на основі [91; 99; 169]

Наявність спеціалізованих антикорупційних інституцій підвищує здатність держави реагувати на конфлікти, проте проблеми координації, політичного тиску та низької результативності вимагають подальшої інституційної консолідації та незалежності цих органів. Таким чином, антикорупційні інституції в Україні виступають не лише спеціалізованим сегментом системи протидії корупції, а й ключовим інструментом врегулювання конфліктів у публічному управлінні, оскільки вони спрямовані на подолання найбільш руйнівного чинника для держави – корупційної практики. Їхня діяльність дозволяє поступово змінювати

правила гри у сфері влади, закладати основи нової інституційної культури та зміцнювати легітимність управлінських процесів. Подальший розвиток цієї сфери має відбуватися шляхом посилення незалежності органів, забезпечення сталого фінансування, впровадження цифрових інструментів моніторингу та розширення практики міжнародного співробітництва у сфері боротьби з корупцією.

Органи місцевого самоврядування є важливими суб'єктами інституційних механізмів управління конфліктами у системі публічного управління, оскільки саме на локальному рівні з найбільшою інтенсивністю проявляються соціальні суперечності, пов'язані з доступом до ресурсів, реалізацією прав громадян, задоволенням їхніх повсякденних потреб. На відміну від центральних органів влади, які працюють у масштабі загальнодержавних політик, муніципальні органи безпосередньо стикаються з проблемами громадян та мають унікальну можливість врегульовувати конфлікти шляхом діалогу, компромісів і колективного прийняття рішень [38; 139].

Важливою передумовою їхньої ролі у системі управління конфліктами стало закріплення в Україні принципів Європейської хартії місцевого самоврядування [38], яка визначає автономію громад як основу демократичного врядування. Реформа децентралізації, що активно реалізується з 2014 року, посилила функціональні можливості територіальних громад, передавши їм значний обсяг повноважень у сфері фінансового управління, надання послуг, просторового планування, освіти та охорони здоров'я. Це розширило спектр питань, у яких громади виступають як посередники у врегулюванні конфліктів між державою і громадянами, бізнесом і суспільством, різними соціальними групами [132] (табл. 2.6).

Органи місцевого самоврядування

Інструменти врегулювання	Приклади застосування	Проблеми	Перспективи
Громадські слухання	Вирішення питань забудови, бюджету	Низька активність громадян	Онлайн-формати, цифрова участь
Бюджет участі	Львів, Черкаси, Дніпро	Нерівність ресурсів між громадами	Масштабування на всю країну
Локальні медіаційні центри	Вінниця, Дніпро	Брак кадрів, обмежений вплив	Інституціоналізація та розширення практики

Джерело: систематизовано на основі [38; 139]

Органи місцевого самоврядування є важливим інструментом врегулювання конфліктів на локальному рівні, оскільки вони найближче розташовані до громадян та безпосередньо відчують соціально-економічні суперечності у громадах. Практика громадських слухань, бюджетів участі та локальних медіаційних центрів демонструє потенціал місцевого самоврядування у формуванні діалогу, проте асиметрія ресурсів та залежність від державної підтримки залишаються ключовими обмеженнями їхньої ефективності. До основних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування у сфері врегулювання конфліктів належать:

- адміністративне посередництво – вирішення спорів, пов’язаних із розподілом земельних ресурсів, бюджетними коштами, наданням комунальних послуг;
- громадська участь – впровадження інструментів партисипативної демократії (громадські слухання, бюджети участі, місцеві референдуми), що дозволяють уникати ескалації суперечностей;
- соціальне врегулювання – забезпечення соціального захисту вразливих груп, що знижує потенціал соціальних конфліктів;
- медіація на рівні громад – використання місцевих центрів правової допомоги, громадських рад та комісій примирення для вирішення локальних суперечностей;

- взаємодія з поліцією та судами – координація дій у випадках конфліктів, що виходять за рамки компетенції місцевої влади.

Значення органів місцевого самоврядування у врегулюванні конфліктів особливо зросло в умовах війни (2014–2024 рр.). Саме вони стали першою інституційною лінією реагування на проблеми внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури, організації територіальної оборони, розподілу гуманітарної допомоги. В цих умовах муніципалітети виконують стабілізуючу роль, забезпечуючи підтримку соціальної згуртованості та зниження ризиків дестабілізації на місцевому рівні [132].

Разом із тим, діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується низкою викликів і обмежень:

- нерівномірність фінансових ресурсів між громадами, що створює потенціал для конфліктів через несправедливий розподіл;
- недостатня компетентність частини місцевих кадрів у питаннях комунікативного управління та медіації;
- вплив місцевих політичних та бізнес-еліт, що часто перетворюють муніципалітети на арену інтересів;
- обмеженість інституційних інструментів примирення у складних конфліктах (наприклад, етнополітичних або пов'язаних із воєнними діями).

Водночас практика багатьох українських громад свідчить, що саме органи місцевого самоврядування здатні формувати нову культуру врегулювання конфліктів, засновану на діалозі та інклюзивності. Приклади успішного застосування партисипативних бюджетів у Львові та Черкасах, створення локальних медіаційних центрів у Дніпрі та Вінниці, впровадження електронних платформ для зворотного зв'язку в Харкові чи Одесі демонструють, що місцеві інститути можуть ефективно виконувати роль «буфера» між громадянами та державою.

Отже, органи місцевого самоврядування в Україні є ключовою ланкою інституційних механізмів управління конфліктами, оскільки поєднують правові, адміністративні, соціальні та комунікативні інструменти. Їхня сила полягає у близькості до громадян та гнучкості у прийнятті рішень, а їхній розвиток

безпосередньо впливає на якість публічного управління загалом. Подальше зміцнення ролі місцевого самоврядування у врегулюванні конфліктів потребує системної підтримки з боку держави, розвитку фінансової автономії громад та поширення інноваційних практик громадської участі.

Громадські ради та інститути участі відіграють стратегічну роль у системі інституційних механізмів управління конфліктами, оскільки забезпечують інституціалізацію комунікативного діалогу між органами влади та громадянським суспільством. Їхнє завдання полягає у створенні платформ для представництва інтересів різних соціальних груп, запобіганні загостренню протиріч, а також у легітимації управлінських рішень завдяки залученню громадян до процесів публічного управління [75; 103; 104].

У структурі публічного управління громадські ради виступають консультативно-дорадчими органами, які формуються при міністерствах, центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування. Вони дозволяють громадським організаціям, профспілкам, бізнес-асоціаціям та іншим інституціям брати участь у розробці та моніторингу реалізації політик. Таким чином, громадські ради виконують роль своєрідного «соціального буфера», який знижує рівень конфліктогенності у відносинах між владою і суспільством, переводячи потенційні суперечності у конструктивне русло [104].

Окрім громадських рад, в Україні активно розвиваються інші інститути участі:

- громадські слухання, які дають змогу громадянам безпосередньо висловлювати позицію щодо актуальних проблем та проєктів рішень;
- місцеві ініціативи, що дозволяють групам мешканців пропонувати на розгляд органів влади власні пропозиції;
- консультації з громадськістю, які закріплені законодавчо й забезпечують системність залучення громадян до формування державної політики;
- бюджети участі, що дають змогу громадянам самостійно визначати напрями фінансування локальних проєктів;

- електронні петиції як інструмент цифрової демократії, що розширює можливості участі громадян у процесах ухвалення рішень [120; 149; 150]. Громадські ради та інститути громадської участі є складовою демократичного врядування, які дозволяють громадянам брати участь у процесі прийняття рішень, знижуючи ризики конфліктів між владою та суспільством (табл. 2.7).

Попри інституалізацію діалогу, ці органи часто функціонують формально та мають обмежений вплив, що вимагає посилення їхньої реальної ролі у прийнятті управлінських рішень та розширення цифрових інструментів участі.

Таблиця 2.7

Громадські ради та інститути участі

Інститут	Функції	Сильні сторони	Слабкі сторони
Громадські ради	Консультативна участь у розробці політик	Інституалізація діалогу	Часто формальний характер
Громадські слухання	Висловлення позиції громади	Пряма демократія	Низька явка, обмежений вплив
Бюджети участі	Розподіл коштів громадою	Залучення громадян	Конкуренція між групами, ризики маніпуляцій
Е-петиції	Цифрова демократія	Масовість, швидкість збору підписів	Часто ігноруються владою

Джерело: побудовано на основі [120; 149; 150]

Функціонування громадських рад та інститутів участі має кілька важливих наслідків для врегулювання конфліктів:

1. Превентивний ефект – через регулярний діалог вдається запобігати ескалації суперечностей ще на стадії формування політик.
2. Легітимаційний ефект – рішення органів влади, ухвалені після консультацій із громадськістю, мають вищий рівень суспільного визнання.
3. Освітній ефект – участь у діяльності рад формує у громадян навички конструктивного діалогу та відповідальності за спільні рішення.
4. Контролюючий ефект – громадські ради здатні здійснювати моніторинг виконання державних програм і стратегій, сигналізуючи про порушення.

Разом із тим, сучасна практика в Україні демонструє низку проблемних аспектів: формальний характер діяльності значної частини громадських рад, які часто перетворюються на інструмент легітимізації вже ухвалених рішень;

обмежена реальна впливовість на політичні процеси; низький рівень представництва окремих соціальних груп (молоді, національних меншин, сільських громад); бюрократизація процедур, що знижує привабливість участі для активних громадян; недостатня цифровізація процесів залучення, яка могла б розширити інклюзивність [103; 105].

Попри зазначені виклики, громадські ради та інститути участі мають високий потенціал трансформації конфліктів у конструктивні форми співпраці. Вони сприяють зростанню довіри між владою і суспільством, формуванню культури діалогу та інституціалізації громадянської активності. Подальший розвиток цієї сфери має відбуватися через: розширення повноважень громадських рад і закріплення механізмів врахування їхніх рішень у практиці органів влади; запровадження нових форматів електронної участі, що забезпечують швидке реагування на суспільні запити; підвищення інституційної спроможності громадських організацій як суб'єктів участі; інтеграцію інститутів медіації в діяльність рад для професійного врегулювання конфліктних ситуацій.

Таким чином, громадські ради та інститути участі є невід'ємною складовою сучасної системи публічного управління, які забезпечують баланс між владними рішеннями та інтересами громадян. Вони здатні виступати ключовим каналом трансформації конфліктів у демократичному суспільстві, формуючи основу для партисипативної демократії та інклюзивного врядування.

Міжвідомчі та координаційні органи посідають особливе місце у системі інституційних механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні, оскільки вони забезпечують синхронізацію дій різних суб'єктів влади у питаннях, що виходять за межі компетенції окремого відомства. Їхня головна функція полягає у створенні платформ для координації політик, інтеграції управлінських рішень та формуванні комплексних підходів до вирішення проблем, що мають конфліктогенний характер.

Особливість міжвідомчих органів полягає в тому, що вони не завжди виступають самостійними інституціями з постійним штатом, а часто діють як тимчасові або постійні координаційні ради, міжвідомчі комісії чи робочі групи, створювані для реагування на певні суспільні виклики. Така гнучкість дозволяє

їм швидко адаптуватися до динаміки конфліктних ситуацій, поєднувати різні компетенції та залучати до процесу не лише органи виконавчої влади, але й місцеве самоврядування, інститути громадянського суспільства та міжнародних партнерів [77; 132].

На національному рівні серед ключових міжвідомчих структур можна виділити:

1. Раду національної безпеки і оборони України (РНБО), яка координує діяльність органів влади у сфері національної безпеки та оборони. Її роль у врегулюванні конфліктів особливо зросла після 2014 року, коли Російська агресія актуалізувала потребу у швидкому узгодженні рішень між силовими, політичними та економічними інституціями. РНБО виконує функції як стратегічного планувальника, так і арбітра між відомствами у сфері безпеки.

2. Міжвідомчу комісію з питань реформування державного управління, яка координує реалізацію адміністративної реформи, спрямованої на підвищення ефективності та зменшення конфліктності у взаємодії органів влади та громадян.

3. Координаційні ради при Кабінеті Міністрів України, що створюються для врегулювання конфліктних ситуацій у різних сферах – від питань європейської інтеграції до забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб. Міжвідомчі та координаційні органи виконують роль інтеграторів політики, забезпечуючи узгодженість рішень між різними гілками влади та відомствами у кризових або конфліктних ситуаціях (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Міжвідомчі та координаційні органи

Орган	Функції	Сильні сторони	Проблеми
РНБО	Координація у сфері нацбезпеки	Швидке ухвалення рішень, комплексність	Політизація, непрозорість
Нац. комісія з ТЕБ та НС	Реагування на надзвичайні ситуації	Гнучкість, мобілізаційність	Тимчасовість, слабка інституціоналізація
Координаційні ради при КМУ	Узгодження політик	Інклюзивність, залучення експертів	Формальний характер, дублювання функцій

Джерело: побудовано на основі [77; 132]

Попри високий потенціал у забезпеченні узгодженості дій, політизація та формальний характер діяльності часто знижують їхню результативність, що актуалізує потребу у підвищенні підзвітності та прозорості цих органів. У кризових умовах особливу вагу мають міжвідомчі штаби та комісії, що формуються для реагування на надзвичайні ситуації, зокрема у сфері цивільного захисту, охорони здоров'я, гуманітарної допомоги. Наприклад, під час пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках ключову роль відігравала Національна комісія з техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, яка забезпечувала координацію дій різних міністерств, місцевих адміністрацій і силових структур [132].

Функціонування міжвідомчих та координаційних органів має кілька вимірів впливу на врегулювання конфліктів:

1. Превентивний – завдяки координації політик вдається попереджати конфлікти, пов'язані з дублюванням чи суперечливістю управлінських рішень.
2. Посередницький – органи виконують роль арбітра у суперечках між різними міністерствами чи установами.
3. Інтеграційний – поєднують державні, регіональні та громадські ресурси для вирішення складних проблем.
4. Мобілізаційний – здатні швидко залучати додаткові ресурси для подолання кризових явищ.

Попри значний потенціал, ефективність міжвідомчих структур в Україні залишається нерівномірною. Серед основних проблем можна виокремити: надмірну політизацію діяльності – окремі органи часто стають інструментом реалізації політичних інтересів; брак стабільності – значна частина комісій створюється під конкретні завдання і не має тривалого інституційного впливу; обмежену підзвітність – результати їхньої роботи не завжди прозорі для суспільства; слабку інтеграцію громадянського суспільства, яке нерідко залучається формально.

Разом із тим, успішні приклади функціонування міжвідомчих та координаційних органів – зокрема у сферах оборони, децентралізації та охорони здоров'я – свідчать про їхній високий потенціал як інституційних механізмів

врегулювання конфліктів. Подальший розвиток цієї сфери потребує інституціалізації координаційних структур, підвищення їхньої прозорості, а також інтеграції сучасних цифрових платформ для комунікації та прийняття узгоджених рішень.

Таким чином, міжвідомчі та координаційні органи виступають важливими стабілізаторами у системі публічного управління, здатними не лише реагувати на конфлікти, а й запобігати їх виникненню завдяки системній координації, комплексному аналізу проблем та інклюзивності управлінських процесів.

Ефективність інституційних механізмів управління конфліктами в органах влади є складною багатовимірною категорією, що визначається як здатність забезпечувати врегулювання суперечностей у правовий, інституційний та комунікативний спосіб із мінімальними соціальними витратами та максимальним суспільним ефектом. Вона включає в себе як результативність діяльності (досягнення поставлених цілей у конкретних конфліктних ситуаціях), так і ефективність процесів (оптимальність процедур, прозорість, доступність та легітимність). Комплексне узагальнення ефективності інституційних механізмів дозволяє оцінити їхні сильні й слабкі сторони, а також визначити ключові напрями розвитку системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Ефективність інституційних механізмів

Механізм	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потенційні напрями розвитку
Судова система	Центральний арбітр, правовий порядок	Перевантаженість, недовіра	E-justice, реформа кадрового складу
Антикорупційні органи	Усунення корупційної конфліктогенності	Політичний тиск, низька результативність	Незалежність, цифровий моніторинг
Омбудсман	Доступність, превентивність	Рекомендаційність	Розширення повноважень
Місьцеве самоврядування	Близькість до громадян	Нерівність ресурсів	Фінансова децентралізація
Громадські ради	Інституціалізація діалогу	Формалізація	Інклюзія, цифровізація
Координаційні органи	Синхронізація дій	Політизація, слабка підзвітність	Прозорість, інституціалізація

Джерело: побудовано автором

Інституційна система України охоплює широкий спектр механізмів, однак ефективність їхньої роботи обмежується політизацією, дублюванням функцій та низьким рівнем довіри, що вимагає синергії між різними інститутами, посилення цифровізації та створення єдиного стратегічного підходу до управління конфліктами. Аналіз національної практики свідчить, що в Україні склалася досить розгалужена інституційна система врегулювання конфліктів, яка охоплює судові інституції, антикорупційні органи, омбудсмана, органи місцевого самоврядування, громадські ради та міжвідомчі комісії. Водночас її функціональна ефективність залишається обмеженою низкою структурних, процедурних і політичних факторів.

По-перше, судова система, попри статус центрального інструменту врегулювання конфліктів, часто демонструє низький рівень результативності через перевантаженість справами, тривалість судових процесів та збереження високого рівня суспільної недовіри [67]. Недостатня незалежність судів і випадки корупційного впливу знижують здатність цієї інституції бути ефективним арбітром у конфліктах.

По-друге, антикорупційні інституції (НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС) суттєво підвищили спроможність держави реагувати на конфлікти, пов'язані з корупцією, однак їхня діяльність супроводжується браком координації, політичним тиском і низьким відсотком остаточних вироків [99; 169]. Це створює у суспільстві відчуття фрагментарності антикорупційної політики, знижуючи її легітимність.

По-третє, інститут омбудсмана та квазіюрисдикційні органи забезпечують відносну доступність для громадян і виконують роль посередника, однак їхні рекомендації здебільшого мають дорадчий характер і не завжди призводять до обов'язкових змін у практиці органів влади [39; 103]. Це обмежує їхню ефективність у системних конфліктах, що потребують юридично зобов'язуючих рішень.

По-четверте, органи місцевого самоврядування проявили високу адаптивність у кризових умовах, зокрема під час війни, проте залишаються залежними від фінансових трансфертів і політичних впливів. Нерівномірність

ресурсів між громадами призводить до асиметрії у спроможності врегульовувати локальні конфлікти [132].

По-п'яте, громадські ради та інститути участі забезпечують інклюзивність і превентивний діалог, але часто функціонують формально, без реального впливу на політику. Це знижує їхню ефективність як стабілізаторів суспільних суперечностей [104; 105].

По-шосте, міжвідомчі та координаційні органи мають значний потенціал, однак через політизацію, слабку підзвітність і нерегулярність функціонування не завжди виконують роль ефективних інтеграторів управлінських процесів [77; 132].

Загалом ефективність інституційних механізмів в Україні знижується під впливом кількох системних проблем: високий рівень політизації діяльності ключових органів; недостатня інституційна спроможність та кадровий дефіцит, особливо у сфері професійного конфлікт-менеджменту; фрагментарність та дублювання функцій між різними органами, що створює додаткові точки конфлікту; низька інтеграція інноваційних інструментів (медіації, арбітражу, цифрових платформ врегулювання спорів); дефіцит довіри з боку суспільства, який підриває легітимність навіть формально ефективних рішень.

Таким чином, оцінка ефективності інституційних механізмів управління конфліктами в органах влади демонструє суперечливий характер: з одного боку, наявність широкого спектра інституцій та інструментів створює підґрунтя для комплексного врегулювання конфліктів; з іншого – їхня практична дієвість часто виявляється недостатньою через структурні та політичні обмеження. Подальший розвиток цієї сфери має ґрунтуватися на підвищенні незалежності ключових інституцій, впровадженні сучасних інноваційних підходів, забезпеченні прозорості та підзвітності, а також на формуванні нової культури довіри між владою і суспільством.

2.3. Комунікативні механізми як засіб профілактики конфліктів у публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку демократичних інститутів та зростання ролі громадянського суспільства комунікація перетворюється на один із ключових вимірів публічного управління, від якого безпосередньо залежить стабільність політичної системи, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до влади. Конфлікти у сфері публічного управління дедалі частіше виникають не лише через об'єктивні суперечності інтересів, а й унаслідок комунікативних розривів: недостатньої прозорості управлінських рішень, неефективності каналів зворотного зв'язку, викривленої або маніпулятивної інформації, обмеженого доступу громадян до процесу ухвалення рішень. Це свідчить, що комунікативний фактор набуває системоутворюючого значення в профілактиці конфліктів, адже саме від здатності органів влади до відкритого діалогу, консенсусного пошуку рішень і врахування різних позицій залежить рівень конфліктогенності в управлінському середовищі.

В українських реаліях проблема комунікативних механізмів загострилася внаслідок суспільно-політичних трансформацій після 2014 року, процесів децентралізації та євроінтеграційних змін. Військова агресія РФ і запровадження воєнного стану створили додаткові виклики: посилилася потреба у кризових комунікаціях, мобілізації громадської підтримки та протидії інформаційним маніпуляціям. У цьому контексті комунікативні механізми стають не лише інструментом запобігання конфліктам, а й важливим засобом забезпечення соціальної єдності та легітимності публічної влади.

Міжнародний досвід (ЄС, Скандинавські країни, Канада, США, Естонія) демонструє, що ефективна профілактика конфліктів у публічному секторі можлива лише за умови інституціоналізації діалогу, створення багаторівневої системи комунікативних каналів, інтеграції цифрових технологій та розвитку медіаційних практик. Це підтверджує необхідність наукового дослідження комунікативних механізмів у національному контексті, їхньої адаптації до

українських умов і формування цілісної концепції їх функціонування як складової інноваційної моделі врегулювання конфліктів у публічному управлінні.

Сутність комунікативних механізмів у сфері публічного управління полягає у створенні цілісної системи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та окремими громадянами, яка забезпечує двосторонній обмін інформацією, формування спільного бачення суспільно значущих питань та запобігання виникненню конфліктних ситуацій. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що саме якість комунікації визначає рівень конфліктогенності управлінських процесів: чим вищими є прозорість, інклюзивність і відкритість діалогу, тим нижчими залишаються ризики деструктивних протистоянь [103; 158].

В основі комунікативних механізмів лежить превентивна логіка управління, яка передбачає, що конфлікт легше попередити на стадії його зародження, ніж долати вже розгорнуту кризу. Вчасне інформування громадян, пояснення суспільної значущості управлінських рішень, залучення різних груп інтересів до консультацій – усе це сприяє формуванню атмосфери довіри та партнерства між владою та суспільством. Такий підхід відповідає європейським демократичним стандартам *good governance*, які вимагають, аби публічна влада була не лише ефективною, а й діалогічною, прозорою та підзвітною [38; 135].

Роль комунікативних механізмів у системі публічного управління багатопланова й охоплює кілька ключових вимірів:

1. Превентивний – комунікація дозволяє виявляти соціальні протиріччя ще на етапі їх зародження, перетворюючи потенційний конфлікт на ресурс для корекції управлінських рішень.

2. Інтегративний – комунікативні механізми сприяють формуванню єдиної ідентичності та ціннісної єдності суспільства, що особливо важливо в умовах соціальних трансформацій та воєнного стану.

3. Легітимаційний – завдяки відкритості та залученню громадян до процесу прийняття рішень зростає рівень суспільної підтримки та довіри до влади [67; 174].

4. Конфліктологічний – комунікація виступає ефективним способом перетворення деструктивних конфліктів на конструктивні переговорні процеси, спрямовані на пошук компромісу [76; 108].

5. Освітньо-культурний – розвиток комунікативних практик формує культуру діалогу, толерантності та взаємної відповідальності у суспільстві, що стає передумовою для довготривалої стабільності.

Таким чином, комунікативні механізми можна розглядати як базовий профілактичний інструмент публічного управління, який поєднує правові, інституційні, організаційні, цифрові та соціально-психологічні елементи. Їхня ефективність безпосередньо визначає здатність держави попереджати конфлікти, зберігати соціальну єдність і підвищувати стійкість інституцій до кризових явищ. В українських умовах, коли суспільство переживає трансформаційні та воєнні виклики, роль комунікативних механізмів зростає експоненційно: від їх функціонування залежить не лише ефективність політики, а й довіра громадян до держави як гаранта стабільності та безпеки.

У системі публічного управління комунікативні механізми проявляються у багатогранних формах, що охоплюють нормативно-правові, організаційні, інформаційні, цифрові та соціально-психологічні інструменти. Їхнє призначення полягає в інституціоналізації діалогу між владою та суспільством, створенні умов для своєчасного виявлення конфліктогенних чинників і запобігання їх трансформації у відкриті протистояння [103; 104; 158].

1. Нормативно-правові комунікативні механізми. Нормативно-правові механізми становлять основу функціонування комунікативних процесів у публічному управлінні, адже саме вони закріплюють правила, процедури й стандарти діалогу між владою та громадянами. До таких механізмів належать закони та підзаконні акти, що регулюють право на звернення, доступ до публічної інформації, проведення громадських слухань, електронних консультацій та референдумів. У демократичних державах вони виконують роль своєрідного «каркасу» для практичної реалізації комунікаційних форм, забезпечуючи рівність доступу та юридичну силу результатів консультацій. В Україні ці механізми представлені Законом «Про доступ до публічної інформації» [120], Законом «Про

звернення громадян» [121], Європейською хартією місцевого самоврядування [38] та іншими актами, які формують правову базу для діалогу. Проте на практиці їх застосування часто має формальний характер: результати громадських слухань не завжди враховуються у процесі прийняття рішень, а комунікація зводиться до виконання мінімальних процедур. Це вказує на потребу у посиленні реальної юридичної значущості цих інструментів, створенні механізмів відповідальності органів влади за ігнорування громадських позицій та розвитку правової культури взаємодії.

2. Інформаційно-комунікаційні механізми. Інформаційно-комунікаційні механізми пов'язані з використанням сучасних каналів поширення інформації для забезпечення прозорості публічного управління та формування зворотного зв'язку. Вони охоплюють офіційні вебпортали, єдині інформаційні системи (зокрема, ЄСІТС [40]), відкриті дані, державні онлайн-сервіси та цифрові інструменти електронної демократії (e-democracy). Основним їх завданням є подолання інформаційного вакууму, який часто породжує недовіру та конфлікти. В Україні останнє десятиліття спостерігається активний розвиток таких платформ, зокрема системи «Відкрите урядування», «Е-дата», порталу «Дія». Проте ключовими проблемами залишаються цифрова нерівність між регіонами, недостатня інтегрованість інформаційних систем та низький рівень цифрової грамотності громадян, що обмежує ефективність цих механізмів. Для їх удосконалення потрібне впровадження політики цифрової інклюзії, розширення відкритих даних та створення інтерактивних каналів комунікації, які дозволяють громадянам не лише отримувати інформацію, а й реально впливати на прийняття рішень.

3. Діалогові механізми. Діалогові механізми становлять центральний інструмент профілактики конфліктів, оскільки вони передбачають безпосереднє обговорення проблемних питань між владою та громадськістю у формі консультацій, публічних дебатів, круглих столів, фокус-груп та стратегічних сесій. На відміну від нормативно-правових і інформаційних форм, діалогові механізми зорієнтовані на інтерактивність та взаємне узгодження позицій. У світовій практиці діалогові механізми формують основу концепції «deliberative

democracy», що акцентує на залученні громадян до розробки рішень ще на етапі їх формування. В Україні такі практики поступово поширюються через інститути громадських рад, публічні обговорення законопроектів, партисипативне бюджетування. Проте проблемою залишається низька культура діалогу з боку як чиновників, так і громадян, що призводить до формалізації процесу. Вдосконалення діалогових механізмів вимагає розвитку фасилітаторських компетенцій у держслужбовців, поширення практик партисипації на місцевому рівні та посилення інституційної підтримки таких форматів.

4. Медіаційні механізми. Медіаційні механізми займають особливе місце, оскільки вони зосереджені на конструктивному розв'язанні конфліктів через залучення нейтральної сторони – медіатора. На відміну від діалогових форм, медіація спрямована на пошук компромісу в умовах загостреного протистояння та може застосовуватися як у правовій, так і в адміністративній площині. В Україні інститут медіації лише формується, хоча у багатьох країнах він є обов'язковим етапом врегулювання адміністративних і соціальних спорів (наприклад, у Канаді [1] чи скандинавських державах [164]). Перевагою медіаційних механізмів є їхня гнучкість, конфіденційність та здатність зберігати довіру між сторонами. Водночас їх поширення в Україні гальмується браком законодавчого закріплення обов'язкових процедур медіації, недостатньою підготовкою професійних медіаторів та відсутністю фінансової підтримки таких практик. Подолання цих проблем можливе через інтеграцію медіації у систему публічного управління, створення державних центрів медіації та розвиток партнерства з громадськими організаціями.

Медіаційні механізми у сфері публічного управління розглядаються як інноваційний і водночас гуманістичний інструмент управління конфліктами, що ґрунтується на принципах добровільності, рівності сторін, нейтральності посередника та конфіденційності процедури. Їхня ключова функція полягає у переведенні конфлікту з площини конфронтації у площину пошуку взаємоприйняттого рішення, яке враховує інтереси всіх сторін. На відміну від традиційних правових і адміністративних процедур, медіація не зосереджується

на визначенні «правого» і «винного», а прагне відновити комунікацію та забезпечити довготривале порозуміння.

У міжнародній практиці медіація вже давно стала складовою публічного управління. У Канаді, наприклад, вона є обов'язковою стадією врегулювання трудових і соціальних спорів [1], тоді як у країнах Скандинавії медіаційні процедури широко використовуються у муніципальному управлінні та вирішенні питань місцевого розвитку [164]. Європейський Союз підтримує інституціоналізацію медіації через прийняття спеціальних директив та фінансування освітніх програм з підготовки медіаторів [167].

В Україні інститут медіації перебуває на етапі становлення: ухвалений у 2021 році Закон «Про медіацію» створив базові правові рамки для її використання у господарських, цивільних та адміністративних спорах. Проте механізми застосування медіації у публічному управлінні залишаються недостатньо врегульованими. Основними викликами є:

- відсутність чіткого алгоритму інтеграції медіації у діяльність органів влади;
- недостатня кількість професійних медіаторів;
- обмежене фінансування інфраструктури медіаційних центрів;
- низький рівень обізнаності державних службовців і громадян про переваги цієї процедури.

Водночас розвиток медіаційних механізмів має значний потенціал. Вони здатні виконувати не лише функцію вирішення вже наявних суперечностей, а й профілактичну функцію, оскільки дозволяють вчасно виявляти конфліктогенні фактори та перетворювати їх на предмет конструктивного діалогу. Їх запровадження у практику публічного управління може знизити навантаження на судову систему, підвищити ефективність адміністративних процесів і сприяти формуванню довіри до державних інституцій.

Перспективними напрямками розвитку медіаційних механізмів в Україні є:

1. Інституціоналізація медіації у діяльності органів публічного управління (створення відділів чи центрів медіації при державних структурах).

2. Підготовка державних медіаторів у межах системи підвищення кваліфікації держслужбовців.

3. Фінансова та організаційна підтримка незалежних медіаційних центрів із боку держави.

4. Поширення практики громадської медіації як інструменту локального врегулювання конфліктів між владою і громадами.

5. Інтеграція цифрових технологій у процес медіації (онлайн-медіація, електронні платформи для врегулювання спорів).

Таким чином, медіаційні механізми становлять перспективний напрям трансформації українського публічного управління у бік діалогічності та партнерства, і їхня інституціоналізація може стати одним із ключових чинників підвищення стійкості та легітимності системи врядування.

Медіація як інструмент врегулювання конфліктів у публічному управлінні останніми десятиліттями отримала широке поширення у країнах із розвинутою демократією та високим рівнем інституційної спроможності. Вона розглядається не лише як спосіб альтернативного вирішення спорів, але й як засіб підвищення легітимності рішень та збереження суспільної довіри. Порівняння міжнародних практик та українських реалій дає змогу виявити основні розриви у розвитку медіаційних механізмів та окреслити можливі напрями їх удосконалення. Представлена таблиця систематизує досвід зарубіжних країн, визначає ключові проблеми національної практики та пропонує перспективні шляхи подолання бар'єрів для інтеграції медіації у систему публічного управління (табл. 2.10).

Аналіз медіаційних механізмів свідчить, що Україна перебуває лише на початковому етапі їх інституціоналізації, тоді як у країнах Заходу вони стали невід'ємною складовою публічного управління та соціальної політики. Основні проблеми вітчизняної практики – брак професійних кадрів, недостатня нормативна деталізація, слабка інфраструктура та низька обізнаність населення – стримують ефективність цього інструменту.

**Медіаційні механізми у публічному управлінні: міжнародний досвід,
проблеми та перспективи розвитку в Україні**

Аспект	Характеристика
Міжнародний досвід	- Канада – обов’язкова медіація у трудових і соціальних конфліктах [1].
	- Скандинавські країни – застосування медіації на муніципальному рівні, у місцевому врядуванні та вирішенні питань розвитку громад [164].
	- ЄС – директиви щодо підтримки медіації, фінансування навчальних програм для медіаторів [167].
	- США та Велика Британія – широке використання community mediation у врегулюванні локальних конфліктів.
Проблеми в Україні	- Відсутність чітких механізмів інтеграції медіації у практику органів влади.
	- Обмежена кількість сертифікованих медіаторів.
	- Недостатнє фінансування центрів медіації.
	- Низький рівень обізнаності держслужбовців та громадян.
Перспективи розвитку	- Мала довіра до інститутів альтернативного вирішення спорів.
	- Інституціоналізація медіації у публічному управлінні (створення медіаційних центрів при органах влади).
	- Включення підготовки медіаторів у систему професійного навчання держслужбовців.
	- Державна та донорська підтримка незалежних медіаційних центрів.
	- Розвиток community mediation на місцевому рівні.
	- Використання цифрових платформ для онлайн-медіації.

Водночас перспективи їх розвитку пов’язані з комплексними реформами: створенням державних і незалежних центрів медіації, інтеграцією медіаційних процедур у роботу органів влади, розвитком community mediation на місцевому рівні та застосуванням цифрових технологій. Таким чином, медіація може стати не лише засобом розв’язання окремих конфліктів, а й важливим елементом формування нової культури публічного діалогу та запобігання конфліктогенним процесам у суспільстві.

5. Кризові комунікаційні механізми. Кризові комунікаційні механізми мають надзвичайно важливе значення для збереження стабільності в умовах політичних, соціальних чи безпекових загроз. Вони передбачають оперативне інформування суспільства про дії органів влади, спростування фейків, запобігання паніці та формування єдиної державної позиції. В умовах воєнного стану (з 2014 р., особливо після 2022 р.) роль кризових комунікацій в Україні

суттєво зросла: прикладом є регулярні звернення Президента, брифінги урядових структур, функціонування Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Однак ці механізми залишаються вразливими до дезінформаційних атак, брак системності та координації між відомствами часто породжує суперечливі повідомлення, що знижує рівень суспільної довіри. Перспективним напрямом розвитку кризових комунікацій є запровадження єдиної державної стратегії стратегічних комунікацій, розвиток інфраструктури фактчекінгу, залучення незалежних експертів та використання сучасних цифрових платформ для швидкої комунікації з громадянами.

Отже, основні форми комунікативних механізмів утворюють багаторівневу систему, де кожен інструмент виконує специфічну роль: від забезпечення правових гарантій діалогу – до побудови цифрових каналів зворотного зв'язку, розвитку медіації та реалізації кризових комунікацій. Їх поєднання створює умови для превентивного управління конфліктами, що особливо актуально в умовах суспільних трансформацій та відновлення України після війни.

Функціонування комунікативних механізмів у сфері публічного управління має багатовимірний характер, що зумовлює необхідність їх систематизації за формами. Кожна з форм – від нормативно-правових до кризових комунікацій – виконує специфічні функції, спрямовані на профілактику конфліктів та зміцнення довіри між державою і суспільством. Разом із тим, аналіз їхньої практичної реалізації в Україні свідчить про наявність суттєвих бар'єрів, які знижують результативність цих механізмів і потребують пошуку ефективних рішень. Представлена таблиця дозволяє зіставити ключові характеристики форм, виявити проблемні зони та визначити перспективи розвитку комунікативної системи врядування (табл. 2.11).

Форми комунікативних механізмів у публічному управлінні: сутність, проблеми та перспективи

Форма механізмів	Сутність	Основні проблеми	Перспективи удосконалення
Нормативно-правові	Законодавчо закріплені інструменти комунікації (звернення громадян, доступ до інформації, громадські слухання, електронні консультації)	Формальне виконання процедур; низька обов'язковість врахування результатів	Закріплення юридичної ваги результатів консультацій; механізми відповідальності влади за їх ігнорування
Інформаційно-комунікаційні	Використання цифрових платформ, відкритих даних, онлайн-сервісів для забезпечення прозорості та зворотного зв'язку	Цифрова нерівність; низька цифрова грамотність; недостатня інтегрованість систем	Розвиток цифрової інклюзії; інтерактивні сервіси; розширення відкритих даних
Діалогові	Прямі формати взаємодії: публічні консультації, дебати, круглі столи, стратегічні сесії	Формалізація обговорень; низька культура діалогу; політизація	Розвиток фасилітаційних компетенцій у держслужбовців; розширення практики партисипації
Медіаційні	Вирішення конфліктів із залученням нейтрального посередника (медіатора)	Відсутність законодавчого закріплення; брак підготовлених медіаторів; слабка інституційна підтримка	Інтеграція медіації в систему управління; створення центрів медіації; державна підтримка
Кризові комунікаційні	Оперативне інформування та реагування у надзвичайних ситуаціях, протидія дезінформації, формування єдиної державної позиції	Вразливість до інформаційних атак; суперечливість повідомлень; слабка координація	Розробка єдиної стратегії стратегічних комунікацій; розвиток фактчекінгу; швидкі цифрові канали взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Зведений аналіз свідчить, що кожна форма комунікативних механізмів у публічному управлінні має власні функціональні переваги, однак водночас стикається із системними викликами, що знижують їхню ефективність у профілактиці конфліктів. Найбільш проблемними залишаються формалізація процедур, недостатній рівень цифрової інклюзії, слабка інституціоналізація медіації та фрагментарність кризових комунікацій. Перспективи розвитку комунікативних механізмів полягають у поєднанні правового вдосконалення, цифрових інновацій, розвитку компетенцій державних службовців і посиленні партнерських форматів взаємодії з громадянським суспільством. Саме комплексний підхід дозволить перетворити їх на дієвий інструмент запобігання конфліктам і підвищення ефективності публічного управління.

Попри поступовий розвиток правової та інституційної основи комунікацій у публічному управлінні, українська практика демонструє значну кількість проблем, які перешкоджають повноцінному функціонуванню комунікативних механізмів як засобу профілактики конфліктів. Ці проблеми мають як об'єктивний характер (воєнний стан, ресурсні обмеження, цифрова нерівність), так і суб'єктивний (політизація, формалізм, недостатня культура діалогу). Їх можна систематизувати за кількома ключовими напрямками.

1. Формалізація комунікаційних процедур. Хоча нормативно-правова база передбачає проведення публічних консультацій, громадських слухань та роботи дорадчих органів, на практиці ці механізми часто реалізуються лише номінально. Результати громадських обговорень рідко мають реальний вплив на управлінські рішення, що знецінює саму ідею участі та породжує недовіру до органів влади. Така ситуація суперечить європейським стандартам відкритого врядування [38; 135] і підвищує ризик виникнення латентних конфліктів між суспільством і державою.

2. Нерівний доступ до комунікаційних каналів. Цифровізація створює нові можливості для взаємодії громадян з органами влади, однак водночас загострює проблему цифрової нерівності. У сільських громадах, серед літніх людей та соціально вразливих груп рівень доступу до електронних сервісів залишається обмеженим [172]. Це призводить до того, що значна частина населення фактично виключена з діалогу з державою, що збільшує ймовірність конфліктів на локальному рівні.

3. Політизація та маніпулятивність комунікацій. Інформаційні кампанії, які здійснюють органи влади, нерідко спрямовані не стільки на об'єктивне інформування, скільки на досягнення політичних цілей, мобілізацію електоральної підтримки чи дискредитацію опонентів. Використання адміністративного ресурсу у сфері комунікацій створює загрозу маніпуляції громадською думкою та знижує довіру до офіційних повідомлень. Це, своєю чергою, підсилює конфліктність у суспільстві, особливо в умовах воєнного стану.

4. Відсутність інституціоналізованої системи медіації. Незважаючи на позитивний досвід використання медіації у трудових та соціальних конфліктах,

в Україні немає системної практики її інтеграції у сферу публічного управління. Законодавче регулювання цієї сфери перебуває на початковому етапі, а на рівні державної служби відсутні стандарти підготовки медіаторів і процедури обов'язкового застосування медіаційних практик [66; 108]. Як наслідок, конфлікти здебільшого вирішуються через судові або адміністративні механізми, що є більш затратним і менш ефективним шляхом.

5. Недостатня комунікативна культура та компетентність державних службовців. Брак навичок діалогу, фасилітації, кризових комунікацій та роботи з конфліктними ситуаціями у більшості посадових осіб знижує ефективність будь-яких комунікативних ініціатив. Часто посадовці обирають авторитарний стиль спілкування, що лише загострює протистояння та провокує нові конфлікти [142].

6. Вразливість до інформаційних атак та дезінформації. З огляду на гібридний характер сучасних загроз, особливо в умовах російської агресії, комунікативні механізми держави постійно піддаються інформаційним атакам. Відсутність цілісної системи стратегічних комунікацій та швидкого реагування на фейки призводить до того, що інформаційні маніпуляції перетворюються на каталізатор соціальних конфліктів, знижуючи рівень довіри до влади та демократичних інститутів [132].

7. Недостатня інтеграція комунікативних механізмів на різних рівнях управління. На практиці спостерігається фрагментарність у реалізації комунікаційних практик: окремі міністерства чи органи місцевого самоврядування запроваджують інноваційні інструменти, однак вони не інтегровані в єдину систему. Відсутність координації призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів і, як наслідок, до зниження ефективності комунікацій у масштабі держави.

Таким чином, проблеми функціонування комунікативних механізмів в Україні мають комплексний характер, що зумовлює потребу в їх системному реформуванні. Йдеться про необхідність не лише удосконалення правової бази та цифрових сервісів, а й про формування нової культури діалогу, розвиток компетентностей державних службовців, інституціоналізацію медіаційних практик

і створення цілісної моделі стратегічних комунікацій, здатної протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім викликам.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні переконливо засвідчують, що ефективність комунікативних механізмів безпосередньо визначає рівень конфліктогенності суспільно-управлінських процесів, а відтак — і стійкість держави в умовах воєнних та поствоєнних викликів. Тому перспективи їх удосконалення мають носити системний і довгостроковий характер, поєднуючи правові, інституційні, організаційні, цифрові та культурно-етичні складові.

1. Поглиблення правових гарантій участі громадян. Необхідним є вдосконалення чинного законодавства щодо публічних консультацій, громадських слухань та електронної демократії. Варто запровадити обов'язковість проведення консультацій з питань формування політики, особливо у сферах із високим соціальним впливом (реформи охорони здоров'я, освіти, децентралізація, антикорупційна політика), а також передбачити санкції за ігнорування їх результатів. Це забезпечить не лише формальний, а й реальний вплив громадян на процес ухвалення рішень, що знизить ризики конфліктів, пов'язаних із недовірою до влади [38; 120].

2. Розвиток цифрової інклюзії. В умовах цифрової трансформації важливим завданням стає подолання цифрової нерівності. Для цього необхідно розширити доступ сільських громад до інтернету, забезпечити навчальні програми з цифрової грамотності для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Важливим напрямом є також розвиток мобільних сервісів для забезпечення зручності використання електронних інструментів участі. Такі заходи сприятимуть інклюзивності комунікацій та запобігатимуть виникненню «інформаційних розривів», які часто стають джерелом локальних конфліктів [172].

3. Інституціоналізація медіації та альтернативних методів врегулювання конфліктів. Однією з ключових перспектив є створення мережі центрів медіації при органах публічної влади, а також розробка державних стандартів підготовки медіаторів для роботи у сфері публічного управління. Це дозволить змістити

акценти з адміністративного або судового врегулювання суперечностей на консенсусні та діалогові формати, що значно підвищить рівень довіри до влади та зменшить конфліктний потенціал.

4. Розвиток стратегічних комунікацій і кризових комунікацій. В умовах воєнних дій та інформаційних атак з боку зовнішніх суб'єктів першочергового значення набуває створення єдиної системи стратегічних комунікацій держави, що охоплюватиме урядові структури, місцеве самоврядування та силові інституції. Вона має ґрунтуватися на принципах оперативності, достовірності та прозорості, забезпечуючи збалансовані наративи для підтримки соціальної стійкості. Водночас розвиток кризових комунікацій на місцевому рівні дозволить мінімізувати конфлікти під час надзвичайних ситуацій, пов'язаних із безпековими, екологічними чи соціальними викликами.

5. Формування нової комунікативної культури державної служби. Перспективним напрямом є запровадження програм з розвитку комунікативної компетентності державних службовців, включаючи навички активного слухання, фасилітації, кризових комунікацій та роботи з медіа. Це має стати обов'язковим елементом системи професійної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління. У перспективі це сприятиме не лише підвищенню якості взаємодії з громадянами, а й формуванню етосу відкритості та партнерства.

6. Залучення громадянського суспільства як повноправного партнера. Удосконалення комунікативних механізмів передбачає посилення інституційної спроможності громадських організацій, незалежних медіа та експертних платформ. Це дозволить створити стійку багатоканальну систему комунікації, у якій громадянське суспільство виступатиме не лише адресатом, а й активним виробником смислів та рішень.

7. Міжнародна інтеграція та адаптація кращих практик. Україна має можливість використати досвід країн ЄС, Канади, Скандинавських держав та Естонії, які успішно впровадили механізми цифрової демократії, медіації та стратегічних комунікацій. Адаптація цих практик із урахуванням національних

реалій дозволить значно підвищити ефективність профілактики конфліктів у вітчизняному публічному управлінні.

Перспективи удосконалення комунікативних механізмів в Україні полягають у побудові цілісної, інклюзивної та інноваційної моделі діалогу між владою та суспільством, здатної не лише реагувати на конфлікти, а й попереджати їх виникнення. Їх реалізація потребує синергії правових реформ, цифрової трансформації, розвитку медіаційних практик та формування нової культури комунікації. У довгостроковій перспективі це стане основою підвищення легітимності влади, зміцнення соціальної довіри та забезпечення стійкості української державності.

Проведений аналіз засвідчив, що комунікативні механізми є ключовим інструментом профілактики конфліктів у публічному управлінні, оскільки саме вони забезпечують своєчасне виявлення суперечностей, їх переведення у конструктивне русло та створення умов для збереження соціальної єдності. Їхня сутність полягає у формуванні багаторівневої системи діалогу між державними інституціями та громадянським суспільством, що поєднує нормативно-правові, інформаційно-комунікаційні, діалогові, медіаційні та кризові інструменти. Водночас встановлено, що в Україні функціонування цих механізмів стикається з низкою системних проблем – формалізацією процедур участі, цифровою нерівністю, політизацією комунікацій, відсутністю розвиненої інфраструктури медіації, браком комунікативних компетенцій у державних службовців і вразливістю до інформаційних атак.

Разом із тим перспективи їх удосконалення визначаються через поглиблення правових гарантій участі громадян, розвиток цифрової інклюзії, інституціоналізацію медіаційних практик, розбудову стратегічних і кризових комунікацій, формування нової комунікативної культури публічної служби та активне залучення громадянського суспільства. Інтеграція найкращих міжнародних практик (ЄС, Скандинавські країни, Канада, Естонія) з урахуванням українських реалій здатна забезпечити створення інноваційної моделі комунікативної взаємодії, що поєднає ефективність управлінських процесів із демократичними стандартами відкритості та підзвітності.

Таким чином, комунікативні механізми в публічному управлінні мають стратегічне значення не лише як засіб попередження конфліктів, а й як інституційна основа демократичного врядування, що сприяє легітимності рішень, зростанню суспільної довіри та формуванню довготривалої соціальної стабільності.

Висновки до розділу 2

Системний аналіз механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні дав змогу визначити їхні ключові особливості, сильні та слабкі сторони, а також напрями подальшої трансформації в умовах сучасних викликів. По-перше, національний досвід доводить, що попри наявність достатньої нормативно-правової бази, значна частина правових інструментів конфліктного менеджменту залишається декларативною і не завжди здатною забезпечити реальне врахування суспільних інтересів. Діяльність судової системи, антикорупційних органів, омбудсмена, органів місцевого самоврядування та громадських рад формує розгалужену інституційну архітектуру врегулювання конфліктів, проте ця система характеризується перевантаженістю, недостатньою координацією та нерідко політичною залежністю.

По-друге, дослідження інституційних механізмів показало, що вони мають потенціал забезпечувати як правове вирішення суперечностей, так і їх попередження через інститути громадського контролю та прозорості. Водночас ефективність цих механізмів значною мірою знижується через формальність процедур, низьку інституційну спроможність окремих органів, а також недостатній рівень довіри суспільства до державних інституцій. Розвиток партнерської взаємодії між органами влади та громадянським суспільством, посилення незалежності судової та антикорупційної системи, а також удосконалення механізмів підзвітності є базовими умовами їх подальшого вдосконалення.

По-третє, особливе значення у структурі механізмів врегулювання конфліктів набувають комунікативні інструменти, які забезпечують своєчасне

виявлення суперечностей, їхнє конструктивне обговорення та перехід до спільних рішень. Нормативно-правові, інформаційно-комунікаційні, діалогові, медіаційні та кризові механізми формують багаторівневу систему попередження конфліктів. Проте в українських умовах їхня ефективність обмежується формалізацією процедур, цифровою нерівністю, низькою культурою діалогу та слабкою розвиненістю медіаційних практик. Перспективи вдосконалення комунікативних механізмів полягають у розбудові правових гарантій участі громадян, цифровій інклюзії, поширенні інституту медіації, формуванні комунікативних компетенцій держслужбовців і створенні єдиної державної стратегії стратегічних та кризових комунікацій.

Аналіз механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні підтвердив їхню складність і багаторівність, виявив системні суперечності між формальною наявністю правових та організаційних інструментів і фактичною їх дієвістю. Узагальнення результатів свідчить, що ефективне функціонування цих механізмів можливе лише за умов їх комплексного застосування, підвищення інституційної спроможності, посилення правової визначеності та впровадження інноваційних комунікативних практик. Лише інтеграція правових, інституційних та комунікативних підходів здатна перетворити систему публічного управління на дієвий інструмент запобігання конфліктам та гарантування суспільної стабільності.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Концептуальна модель системи запобігання конфліктам у публічному управлінні

У сучасних умовах соціально-політичної турбулентності, трансформаційних процесів у державному секторі та глибоких суспільних змін питання формування ефективної системи запобігання конфліктам у публічному управлінні набуває особливої актуальності. Українське суспільство стикається з багатовимірними викликами: триваюча війна, процеси децентралізації, впровадження цифрових технологій, боротьба з корупцією, необхідність відновлення та модернізації державних інституцій відповідно до європейських стандартів. У такому контексті конфлікти стають не лише локальними проявами суперечностей у взаємодії між громадянами та владою, а й віддзеркаленням структурних проблем розвитку політичної системи, дисфункцій адміністративного апарату та недостатнього рівня довіри до державних інституцій.

Традиційні моделі управління конфліктами, що зосереджуються на їх подоланні вже після виникнення, виявляються обмеженими, оскільки не забезпечують довготривалої стабільності й не усувають першопричин соціально-управлінської напруженості. Відтак постає потреба у побудові цілісної концептуальної моделі системи запобігання конфліктам, яка поєднувала б як формальні (нормативно-правові та інституційні) механізми, так і неформальні (комунікативні та соціально-психологічні) інструменти. Така модель має функціонувати на засадах інтеграції, системності, комплексності й орієнтації на раннє втручання, забезпечуючи баланс між публічними та приватними інтересами, сприяючи розвитку діалогової культури та формуванню довіри між владою і суспільством.

Особливе значення для України має врахування міжнародного досвіду, зокрема практик Європейського Союзу, Скандинавських країн, Канади, США, які

демонструють ефективність багаторівневих превентивних моделей, що поєднують правові рамки з гнучкими процедурами комунікації та інституційної медіації. Водночас важливою є адаптація цих практик до українських реалій, з урахуванням національних традицій, політико-правового середовища та специфіки кризового стану, в якому перебуває країна.

Таким чином, завдання цього підрозділу полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробці концептуальної моделі системи запобігання конфліктам у публічному управлінні, визначенні її ключових структурних підсистем, принципів функціонування та очікуваних результатів. Це дозволить не лише розширити наукове бачення проблеми, але й створити методологічну базу для розробки практичних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію конфліктогенних чинників у суспільстві та забезпечення сталості державотворчих процесів.

Будь-яка система управління конфліктами у публічному секторі повинна мати чітко окреслену концептуальну основу, яка дозволяє поєднувати теоретичні підходи, інституційні структури та практичні механізми у єдину рамку. Запропонована модель запобігання конфліктам у сфері публічного управління розглядається як багаторівнева і багатокомпонентна система, що інтегрує нормативно-правові, інституційні, організаційно-процедурні, комунікативні та соціально-психологічні складові. Кожна з цих підсистем має власне функціональне призначення, але вони взаємопов'язані й утворюють єдиний механізм забезпечення стабільності управлінського процесу.

Нормативно-правова підсистема виступає базовим та визначальним елементом концептуальної моделі запобігання конфліктам у сфері публічного управління, оскільки саме вона формує правове середовище, в якому функціонують інститути, організації та механізми взаємодії між державою і громадянським суспільством. Її основне завдання полягає у встановленні чітких правил, процедур та гарантій, які забезпечують прозорість діяльності органів влади, рівність прав сторін і можливість цивілізованого розв'язання конфліктів без їх ескалації у кризові ситуації (табл. 3.1).

Нормативно-правові інструменти запобігання конфліктам у публічному управлінні

Рівень	Основні інструменти	Функціональне значення
Конституційний	Конституція України (1996) [64]	Визначає основи державного ладу, права і свободи людини та громадянина, принципи демократії та верховенства права, що виступають базовими гарантіями запобігання конфліктам.
Законодавчий	Закони України: «Про публічну службу» [119], «Про доступ до публічної інформації» [120], «Про звернення громадян» [121], «Про медіацію» [125], «Про запобігання корупції» [91]	Регулюють діяльність органів влади, порядок взаємодії з громадянами, механізми врегулювання спорів, забезпечують прозорість та відповідальність управління.
Підзаконний	Постанови КМУ: «Про Єдину систему опрацювання звернень» № 976 (2019) [50], «Про відкриті дані» № 835 (2015) [51]; накази НАЗК, методичні рекомендації НАДС щодо роботи з конфліктами [90]	Конкретизують застосування законодавства, створюють інструменти реалізації принципів відкритості, підзвітності та превентивності у публічному управлінні.
Міжнародний	Європейська хартія місцевого самоврядування (1985) [38], Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (1950) [60], рекомендації Ради Європи (CM/Rec 2010) [135], практика ЄСПЛ [6; 178]	Встановлюють стандарти демократичного врядування, права на справедливий суд і доступ до правосуддя, забезпечують гармонізацію української системи з європейськими та міжнародними нормами.
Етичний	Закон «Про правила етичної поведінки» [45]; Кодекси етики державних службовців; міжнародні стандарти (Bangalore Principles of Judicial Conduct)	Формують етичні стандарти діяльності публічних службовців, сприяють зменшенню корупційних ризиків, підвищують довіру суспільства до влади, що знижує конфліктність у відносинах.

Джерело: [38; 51; 60; 90; 119-122; 178]

У структурі нормативно-правової підсистеми можна виокремити декілька рівнів:

1. Конституційний рівень. Конституція України [64] закріплює принципи верховенства права, правової визначеності та демократичної організації влади, гарантує права і свободи громадян, що є основою для зниження конфліктогенності у суспільстві. Пряма дія конституційних норм надає

громадянам право оскаржувати дії органів влади та захищати свої інтереси у судовому порядку, що створює правові запобіжники для конфліктів.

2. Законодавчий рівень. Спеціальні закони («Про звернення громадян» [121], «Про доступ до публічної інформації» [120], «Про інформацію» [122], «Про медіа» [125], «Про державну службу» [119]) визначають інструменти комунікації між громадянами та владою, а також гарантують відкритість і прозорість діяльності публічної адміністрації. Законодавство у сфері публічних фінансів («Про відкритість використання публічних коштів» [117]) знижує ризик фінансових конфліктів і підвищує рівень підзвітності органів влади. Кодифіковані акти – Кодекс адміністративного судочинства України [58], Кодекс законів про працю [59] – закріплюють процедурні механізми врегулювання конфліктів як у відносинах держави з громадянами, так і у сфері трудових правовідносин публічних службовців.

3. Підзаконний рівень. Постанови Кабінету Міністрів України (наприклад, про порядок подання запитів на отримання публічної інформації [53], про організацію роботи зі зверненнями [48; 49; 50]) регламентують процедури розгляду звернень і скарг, що слугує інструментом превентивного врегулювання конфліктів. Інструкції з діловодства та документообігу [54] забезпечують стандартизацію адміністративних процедур, мінімізуючи ризики управлінської сваволі.

4. Міжнародно-правовий рівень. Європейська хартія місцевого самоврядування [38] встановлює стандарти автономії громад та механізми вирішення конфліктів у системі місцевої демократії. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод [60] гарантує право на справедливий суд і ефективний засіб юридичного захисту, що є основою врегулювання конфліктів у відносинах «держава – особа». Рекомендації Ради Європи [135], стандарти ООН [98] та ЄС [167] формують рамкові орієнтири для вдосконалення національних механізмів запобігання конфліктам.

5. Етичні та професійні стандарти. Кодекс етичної поведінки державних службовців [45], акти НАЗК [91] закріплюють правила поведінки, спрямовані на недопущення конфліктів інтересів та зловживань владою. Вони формують

основу довіри до державної служби та знижують ризики конфліктів у сфері публічного адміністрування.

Таким чином, нормативно-правова підсистема виконує кілька ключових функцій:

- регулятивну – встановлення правил взаємодії між владою та суспільством;
- превентивну – попередження конфліктних ситуацій шляхом правової визначеності;
- гарантійну – забезпечення прав громадян на захист своїх інтересів;
- інституціоналізуючу – закріплення формальних процедур врегулювання конфліктів;
- інтегративну – гармонізація національних норм із міжнародними стандартами.

Особливістю українського правового поля є його фрагментарність і нестабільність, що часто створює умови для нових конфліктів через суперечності в законодавстві або часті зміни правових норм. Тому подальший розвиток нормативно-правової підсистеми має здійснюватися у напрямку кодифікації, гармонізації із законодавством ЄС та посилення інструментів правової відповідальності органів влади.

Організаційно-процедурна підсистема у системі запобігання конфліктам у публічному управлінні становить її функціональне ядро, яке забезпечує практичну реалізацію правових і інституційних засад, визначає алгоритми, регламенти та управлінські практики, спрямовані на виявлення, профілактику і врегулювання конфліктних ситуацій. Якщо нормативно-правова підсистема задає рамки діяльності, а інституційна визначає коло суб'єктів, то організаційно-процедурний компонент формує конкретний механізм управлінської дії, що уможливорює перехід від формальних положень до реального процесу управління.

Насамперед до цього виміру належить регламентація управлінських процесів через адміністративні регламенти, стандарти надання послуг, інструкції та методичні рекомендації. Наявність чітко визначених процедур знижує ризик

адміністративної сваволі, обмежує простір для суб'єктивізму і створює передбачувані умови взаємодії громадян та державних структур. Такі документи, як постанова Кабінету Міністрів України щодо діловодства та документообігу, положення про звернення громадян чи регламенти щодо відкритих даних, уможлиблюють формування єдиного стандарту поведінки органів влади, що прямо впливає на зменшення конфліктогенних ситуацій.

Важливим елементом є створення та розвиток систем раннього виявлення конфліктів. Йдеться про впровадження механізмів моніторингу і прогнозування конфліктогенних процесів у соціальному середовищі шляхом аналізу статистики звернень громадян, динаміки протестної активності, показників довіри до органів влади. У сучасних умовах усе більшої ваги набуває застосування цифрових технологій – штучного інтелекту, алгоритмів аналізу великих даних та інтегрованих інформаційних панелей, які дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми до того, як вони набудуть відкритого конфліктного характеру.

Водночас організаційно-процедурна підсистема охоплює досудові процедури врегулювання спорів, які виступають альтернативою судовому розгляду і значно знижують рівень соціальної напруженості. Це адміністративні процедури оскарження рішень органів влади, застосування медіаційних та арбітражних практик, а також діяльність незалежних посередницьких інститутів, таких як омбудсман. Такі інструменти не лише сприяють швидшому і менш затратному вирішенню конфліктів, а й відновлюють довіру до органів влади завдяки більш гнучкому й інклюзивному характеру процедур.

Особливу увагу слід звернути на кризове управління як невід'ємний компонент підсистеми. Йдеться про створення та функціонування антикризових штабів, міжвідомчих координаційних органів та оперативних центрів, які здатні швидко локалізувати конфлікти великого масштабу – від політичних протистоянь до соціальних криз чи надзвичайних ситуацій. Досвід України після 2014 року засвідчив, що ефективність кризового управління безпосередньо залежить від рівня міжвідомчої координації, наявності чітко відпрацьованих алгоритмів реагування та готовності влади до діалогу з громадянським суспільством.

Завершальним елементом організаційно-процедурної підсистеми виступає оцінка ефективності та підзвітності управлінських практик. Сюди належать як внутрішні механізми аудиту, так і зовнішній громадський контроль через відкриті дані, дашборди моніторингу та публічні звіти органів влади. Ці процедури дозволяють виявляти прорахунки в управлінських рішеннях, оцінювати їхній вплив на рівень соціальної напруги та формувати рекомендації для подальшої оптимізації управлінських процесів.

Незважаючи на значні напрацювання, в Україні функціонування цієї підсистеми стикається з низкою проблем, серед яких – фрагментарність процедур та їхня суперечливість, надмірна бюрократизація, низький рівень цифровізації, недостатня інституціоналізація досудових форм врегулювання та слабкий розвиток систем раннього попередження конфліктів. Водночас перспективи вдосконалення цієї сфери пов'язані з поглибленою стандартизацією адміністративних процедур, активною цифровізацією процесів управління, розвитком медіації та арбітражу як обов'язкових етапів до судового розгляду публічно-правових спорів, створенням національної системи моніторингу конфліктних ризиків, а також посиленням прозорості та підзвітності органів влади через інструменти відкритих даних і громадського аудиту.

Таким чином, організаційно-процедурна підсистема виконує роль операційного інструментарію, що забезпечує дієвість усієї концептуальної моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні, поєднуючи регламентуючі, превентивні, модераційні, антикризові та оціночно-корекційні функції у єдиному управлінському процесі.

Інституційна підсистема системи запобігання конфліктам у публічному управлінні становить основу її організаційного забезпечення, оскільки визначає коло суб'єктів, уповноважених здійснювати функції ідентифікації, профілактики, врегулювання та постконфліктного супроводу. Саме через інституційну складову відбувається практична імплементація принципів верховенства права, правової визначеності, підзвітності та соціальної справедливості, оскільки будь-які механізми залишаються декларативними без наявності ефективних органів, здатних забезпечувати їхнє застосування.

До інституційної підсистеми належать, по-перше, органи судової влади, які виступають ключовим елементом системи врегулювання конфліктів у правовій площині. Судові інституції забезпечують остаточний і обов'язковий для виконання арбітраж у спорах між громадянами, бізнесом і державою. Водночас їхня ефективність значною мірою залежить від рівня незалежності суддів, прозорості процедур і спроможності системи виконувати рішення у розумні строки, що підтверджується численними дослідженнями Ради Європи та Венеціанської комісії.

По-друге, вагомим суб'єктом є інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (омбудсман), а також інші квазіюрідичні органи, які виконують посередницьку функцію у врегулюванні конфліктів між громадянами та владою. Їхнє значення полягає в оперативності реагування, можливості неформального розв'язання суперечок і зменшенні навантаження на судову систему.

По-третє, особливу роль відіграють антикорупційні інституції – Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро, Спеціалізована антикорупційна прокуратура та Вищий антикорупційний суд. Їхня діяльність спрямована на усунення одного з найбільш конфліктогенних чинників сучасної України – корупції, що підриває довіру до публічної влади та створює хронічні соціальні й управлінські протиріччя.

Інституційна підсистема охоплює також органи місцевого самоврядування, які перебувають у безпосередньому контакті з громадянами та часто першими стикаються з локальними конфліктами. Саме вони є ключовим елементом у процесах медіації між населенням і центральною владою, формують комунікативні майданчики та реалізують інструменти участі громадськості у прийнятті рішень.

До важливих елементів інституційної підсистеми належать і громадські ради, консультативно-дорадчі органи при органах виконавчої влади, а також інститути громадської участі, такі як публічні консультації, слухання, електронні петиції. Вони сприяють не лише вирішенню локальних конфліктів, а й формуванню довіри та легітимності владних рішень.

Окремий вимір становлять міжвідомчі та координаційні органи, зокрема Національна рада реформ, Рада національної безпеки і оборони, урядові міжвідомчі комісії, які забезпечують комплексне реагування на кризові ситуації та запобігання конфліктам, що виникають на перетині компетенцій різних відомств.

Незважаючи на відносно розгалужену інституційну архітектуру, українська практика стикається з низкою проблем: дублюванням повноважень, низькою координацією між суб'єктами, слабкою інституційною спроможністю на місцевому рівні, політичною залежністю окремих органів та недостатньою прозорістю їхньої діяльності. Водночас тенденції розвитку спрямовані на поглиблення децентралізації, посилення автономії та відповідальності органів місцевого самоврядування, розширення повноважень інститутів громадської участі, а також підвищення ефективності антикорупційної інфраструктури.

Таким чином, інституційна підсистема у концептуальній моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні є багаторівневим та багатосуб'єктним комплексом, який охоплює судові, квазіюрисдикційні, антикорупційні, самоврядні та громадські структури. Вона забезпечує не лише вирішення вже наявних конфліктів, але й формування стійкого інституційного середовища, здатного знижувати рівень конфліктогенності суспільних процесів, підвищувати довіру до публічної влади та сприяти формуванню демократичної політико-правової культури.

Комунікативна підсистема концептуальної моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні виступає ключовим інтегруючим елементом, що забезпечує діалогічний характер взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадянським суспільством та іншими стейкхолдерами. Її зміст полягає у формуванні таких механізмів комунікації, які дозволяють своєчасно виявляти, артикулювати та врегульовувати соціальні суперечності до того, як вони набудуть гостро конфліктного характеру. Якщо правові й інституційні підсистеми створюють формальні рамки та визначають суб'єктів, то саме комунікативна складова формує простір довіри, відкритості та співпраці, без якого ефективно врегулювання конфліктів є неможливим.

Ця підсистема передбачає реалізацію кількох взаємопов'язаних завдань. По-перше, вона забезпечує двосторонність управлінських процесів, що передбачає не лише вертикальне інформування громадян про рішення органів влади, а й створення умов для зворотного зв'язку та реальної участі суспільства у виробленні управлінських рішень. По-друге, вона сприяє зниженню соціальної напруги завдяки розвитку практик громадських обговорень, консультацій, слухань, які дозволяють відверто проговорювати проблеми й уникати накопичення недовіри. По-третє, комунікативна підсистема забезпечує превентивний ефект, оскільки завдяки своєчасному обговоренню суспільно значущих рішень та їхнього впливу на окремі соціальні групи можливо уникати ескалації конфліктів у відкриті протистояння.

Серед ключових інструментів цієї підсистеми варто виокремити публічні консультації, громадські ради, електронні петиції, комунікативні платформи місцевого рівня, а також використання соціальних мереж і цифрових технологій для налагодження постійного діалогу між владою та суспільством. В українській практиці після 2014 року особливого значення набули інструменти електронної демократії (e-democracy), які сприяють прозорості прийняття рішень та формуванню довіри до влади. Крім того, важливою складовою комунікативної підсистеми є застосування медіації як особливої форми організації діалогу, яка поєднує професійний посередницький супровід і орієнтацію на досягнення консенсусу.

Комунікативна підсистема має і ціннісний вимір, оскільки вона формує нову управлінську культуру, побудовану на відкритості, взаємоповазі та етичній відповідальності. Здатність органів влади пояснювати свої рішення, слухати громадян і залучати їх до управлінських процесів виступає запорукою зниження рівня недовіри та конфліктогенності в суспільстві. У цьому контексті важливою є роль засобів масової інформації, експертних спільнот та громадських організацій, які виступають не лише каналами комунікації, а й незалежними арбітрами суспільного діалогу.

Разом з тим, в Україні функціонування цієї підсистеми стикається з низкою проблем: нерівномірним розвитком інститутів громадської участі, формалізацією

громадських рад при органах влади, обмеженим охопленням електронної демократії через цифровий розрив та недовірою до результатів консультацій з боку суспільства. Додатковим викликом є поляризація медіапростору, яка іноді перетворює комунікативні майданчики на джерела конфліктів замість інструментів їхнього врегулювання.

Перспективи вдосконалення комунікативної підсистеми полягають у подальшій інституціоналізації діалогових практик, запровадженні стандартів проведення громадських консультацій, розвитку професійних практик медіації, впровадженні інноваційних цифрових рішень (онлайн-консультаційні платформи, автоматизовані системи обробки звернень, аналітика громадської думки на основі big data), а також у зміцненні партнерства між органами влади, громадськими організаціями та незалежними ЗМІ.

Таким чином, комунікативна підсистема у концептуальній моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні виконує роль зв'язувальної ланки між владою і суспільством, формуючи простір відкритості, довіри та співпраці. Вона не лише забезпечує врегулювання наявних конфліктів, а й виступає інструментом їхньої профілактики, створюючи умови для виникнення конструктивного діалогу, розвитку демократичної культури та інтеграції суспільних інтересів у систему публічного управління.

Інформаційно-цифрова підсистема у структурі концептуальної моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні є одним із найбільш динамічних і водночас стратегічних елементів, оскільки вона забезпечує інформаційну прозорість, технологічне підґрунтя для ефективного управління та створює умови для своєчасного виявлення, моніторингу і профілактики конфліктів. На відміну від інших підсистем, які мають стабільніші форми організації (правова, інституційна, організаційна), інформаційно-цифрова складова постійно еволюціонує під впливом технологічних інновацій, що робить її важливим інструментом модернізації державного управління.

Першим базовим елементом інформаційно-цифрової підсистеми є система відкритих даних, яка забезпечує доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, використання бюджетних коштів, ухвалення рішень та їхні

наслідки. Закріплені в законодавстві України вимоги щодо оприлюднення наборів даних у форматі open data [51; 117] створюють передумови для зниження рівня корупційних ризиків і мінімізації інформаційних асиметрій, які є частою причиною виникнення конфліктів.

Другим ключовим елементом є цифрові комунікаційні платформи (портал «Дія», єдині інформаційні системи судової влади [40; 41], електронні сервіси Кабінету Міністрів [154]), які забезпечують прозорість управлінських процесів і спрощують доступ громадян до адміністративних послуг. Вони не лише зменшують кількість контактів між чиновниками і громадянами (а отже, й потенційних конфліктів), але й підвищують рівень довіри завдяки автоматизації рутинних процедур і мінімізації людського фактору.

Третім компонентом виступають системи електронної демократії, які інтегрують інструменти громадської участі – електронні петиції, онлайн-консультації, електронне голосування на місцевому рівні. Їхнє значення полягає у створенні цифрового простору для артикулювання інтересів громадян та пошуку компромісних рішень, що безпосередньо знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Важливим напрямом розвитку цієї підсистеми є цифровий моніторинг конфліктогенних процесів за допомогою технологій big data, машинного навчання та штучного інтелекту. У сучасних умовах такі інструменти здатні виявляти приховані тенденції соціальної напруги – наприклад, через аналіз публікацій у соціальних мережах, інтенсивності звернень до органів влади чи динаміки судових позовів у певних сферах. Подібні практики вже застосовуються у країнах ЄС та США [172; 176], а їхня імплементація в Україні дозволила б формувати систему раннього попередження конфліктів.

Окремий вимір інформаційно-цифрової підсистеми становлять інструменти кібербезпеки, адже конфлікти у сучасному публічному управлінні часто мають інформаційний або гібридний характер. Забезпечення захисту інформаційних систем, персональних даних і державних реєстрів стає не лише технічним, а й політичним завданням, оскільки атаки на інформаційну інфраструктуру можуть бути використані як інструмент дестабілізації держави.

Разом із цим, інформаційно-цифрова підсистема стикається з низкою проблем в Україні: нерівномірністю цифровізації між різними органами влади, недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем, цифровим розривом між регіонами, низькою цифровою грамотністю частини населення та обмеженим рівнем довіри громадян до електронних сервісів.

Перспективи вдосконалення цієї підсистеми полягають у створенні єдиної інтегрованої цифрової екосистеми публічного управління, підвищенні інтероперабельності державних реєстрів, розвитку електронної ідентифікації та смарт-контрактів у публічних послугах, а також запровадженні систем автоматизованого аналізу соціальних ризиків. Особливу роль відіграватиме розбудова інфраструктури кіберзахисту та підвищення цифрової грамотності населення, що дозволить зробити цифрові інструменти справді загальнодоступними і дієвими.

Таким чином, інформаційно-цифрова підсистема є критично важливим елементом системи запобігання конфліктам у публічному управлінні, адже вона поєднує прозорість, інноваційність та превентивність. Вона дозволяє зменшити простір для конфліктогенних практик, забезпечує своєчасне реагування на суспільні ризики та формує умови для розвитку культури відкритого і технологічно орієнтованого врядування.

Соціально-психологічна підсистема у структурі концептуальної моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні виконує особливу роль, оскільки вона охоплює ті чинники, які не завжди піддаються формалізації, але суттєво визначають рівень конфліктогенності управлінських процесів. Її зміст полягає у формуванні та підтримці таких соціально-психологічних умов, що сприяють конструктивній взаємодії між владою і суспільством, мінімізації ризиків ескалації напруженості та розвитку культури діалогу.

Ключовим елементом цієї підсистеми є довіра до органів влади, яка вважається базовим соціальним ресурсом стабільності. Дослідження показують, що рівень довіри безпосередньо корелює з готовністю громадян приймати непопулярні рішення, дотримуватися правил і уникати конфліктної поведінки. У цьому контексті публічне управління має приділяти особливу увагу прозорості,

послідовності та справедливості у своїй діяльності, адже навіть формально правильні рішення, ухвалені без належної комунікації, можуть викликати різке неприйняття та призвести до конфліктів.

Важливу роль у соціально-психологічній підсистемі відіграє ціннісна ідентичність та громадянська солідарність. У багатокультурному та поліетнічному суспільстві, яким є Україна, питання толерантності, взаємоповаги та взаєморозуміння набувають особливого значення. Конфлікти у публічному управлінні часто виникають на ґрунті нерівномірного врахування інтересів різних соціальних груп, що може спричиняти відчуження та протистояння. Тому формування політики інклюзивності, розвиток міжкультурного діалогу та підтримка громадянської єдності є критично важливими для зниження рівня конфліктогенності.

Окремим аспектом є психологічна культура публічних службовців, яка передбачає здатність до ефективного спілкування, врівноваженого реагування на критику, управління стресом та емоціями. Публічний службовець у ситуації конфлікту часто виступає не лише представником держави, але й посередником у спілкуванні з громадянами. Від його професійних та психологічних навичок залежить, чи буде конфлікт локалізовано на ранньому етапі, чи він набуде більшої гостроти. У цьому сенсі важливим є розвиток спеціальних тренінгових програм з конфліктології, психології комунікації та медіації для державних службовців.

Соціально-психологічна підсистема охоплює також суспільні настрої, очікування та рівень політичної культури населення. Соціальні дослідження доводять, що недовіра, відчуття несправедливості, відсутність каналів для вираження позицій та низький рівень політичної компетентності населення сприяють виникненню хронічних конфліктів. Відповідно, держава має інвестувати у програми громадянської освіти, розвиток медіаграмотності та підтримку громадських ініціатив, які сприяють формуванню культури конструктивного діалогу.

Разом із тим, соціально-психологічна підсистема є найбільш уразливою до зовнішніх впливів. Інформаційні війни, дезінформація та пропаганда здатні швидко підірвати довіру до інституцій та спровокувати конфлікти навіть у

стабільних сферах. В умовах гібридних загроз для України актуальним завданням є не лише розвиток цифрових інструментів моніторингу, але й системна робота з формування стійкості суспільної свідомості до маніпуляцій та навмисного загострення протиріч.

Таким чином, соціально-психологічна підсистема концептуальної моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні інтегрує такі компоненти, як довіра до влади, ціннісна ідентичність, громадянська солідарність, психологічна культура державних службовців та суспільні настрої. Вона створює гуманітарне підґрунтя для ефективного функціонування правових, інституційних, організаційних і комунікативних механізмів. Без урахування соціально-психологічних чинників жодна система запобігання конфліктам не може бути стійкою, адже саме вони визначають рівень легітимності влади та готовність суспільства до конструктивної взаємодії.

Взаємозв'язки між підсистемами у системі запобігання конфліктам у публічному управлінні відображають її інтегрований, комплексний характер та підтверджують неможливість ефективного функціонування окремих елементів без узгодженості з іншими. Будь-яка підсистема виконує свою специфічну функцію, однак саме їхня взаємодія створює стійке середовище, здатне не лише реагувати на вже наявні конфлікти, а й попереджати їхнє виникнення.

Нормативно-правова підсистема формує загальні рамки та принципи діяльності, закріплює процедури та гарантії прав і свобод, однак без інституційної підсистеми ці норми залишалися б декларативними. Саме інституції – суди, органи місцевого самоврядування, антикорупційні органи, омбудсман – наповнюють правові норми реальним змістом, забезпечують їхнє застосування та формують довіру до механізмів врегулювання конфліктів. У свою чергу, організаційно-процедурна підсистема забезпечує перехід від правових рамок і рішень інституцій до практичних алгоритмів реалізації, створює інструменти досудового врегулювання, раннього попередження конфліктів та кризового управління.

Комунікативна підсистема відіграє роль зв'язувальної ланки між владними структурами та суспільством, роблячи правові та організаційні механізми

зрозумілими, доступними та прийнятними для громадян. Її функція полягає не лише у передачі інформації, а й у створенні каналів зворотного зв'язку, що дозволяє інституціям своєчасно коригувати управлінські рішення. У цьому контексті інформаційно-цифрова підсистема виступає технологічним підґрунтям для ефективної комунікації: цифрові платформи, відкриті дані, аналітичні системи не тільки прискорюють взаємодію, а й створюють прозоре середовище, яке мінімізує ризик виникнення непорозумінь.

Особливе місце належить соціально-психологічній підсистемі, яка забезпечує гуманітарний вимір усієї системи. Вона взаємодіє з усіма іншими підсистемами, оскільки довіра, легітимність та ціннісна солідарність є передумовою дієвості будь-якого правового чи організаційного механізму. Так, навіть найбільш розвинені інститути чи цифрові інновації не здатні запобігти конфліктам у разі низького рівня довіри до влади та панування відчуття несправедливості в суспільстві.

Таким чином, система запобігання конфліктам у публічному управлінні функціонує як мережа взаємопов'язаних підсистем, де кожна з них виконує власну функцію, але водночас посилює ефективність інших. Нормативно-правові норми отримують реальне втілення завдяки інституціям, організаційні процедури стають зрозумілими через комунікацію, цифрові інструменти забезпечують оперативність і прозорість, а соціально-психологічні фактори надають легітимності й стабільності. Такий інтегративний характер дозволяє розглядати концептуальну модель не як сукупність ізольованих елементів, а як цілісну систему, здатну забезпечувати баланс між публічними і приватними інтересами та формувати умови для стійкого розвитку.

Методологічні принципи моделі становлять фундаментальні засади, на яких вибудовується цілісна система запобігання конфліктам у публічному управлінні. Їхня роль полягає у забезпеченні внутрішньої узгодженості різних підсистем, визначенні нормативних та ціннісних орієнтирів діяльності суб'єктів управління, а також у формуванні критеріїв ефективності й легітимності функціонування всієї моделі. Без чітко окреслених принципів будь-яка концептуальна побудова ризикує перетворитися на набір фрагментарних

практик, що унеможлиблює формування стійкої, передбачуваної та результативної системи управління конфліктами.

Одним із ключових принципів є системність і комплексність, які передбачають розгляд конфлікту як багатовимірного явища, що охоплює правові, інституційні, організаційні, комунікативні та соціально-психологічні аспекти. Цей принцип вимагає інтеграції різних інструментів запобігання та врегулювання конфліктів у єдину взаємопов'язану систему, де ефективність кожного окремого елементу посилюється його взаємодією з іншими.

Не менш важливим є принцип правової визначеності та верховенства права, який забезпечує прозорість і передбачуваність управлінських процесів. Конфлікти найчастіше виникають у ситуаціях правової неврегульованості, колізій або свавільного застосування норм. Тому чітке регламентування процедур, узгодженість національного законодавства з міжнародними стандартами та гарантований доступ громадян до правосуддя є основними умовами мінімізації конфліктогенних чинників у публічному управлінні.

Принцип інституційної спроможності та підзвітності означає, що механізми врегулювання конфліктів повинні бути не лише закріплені в нормах права, а й мати організаційне наповнення у вигляді спроможних, незалежних і ефективних інституцій. Одночасно із цим вони мають залишатися підзвітними суспільству, що передбачає прозорість їхньої діяльності, регулярну звітність і відкритість до громадського контролю.

Принцип превентивності та орієнтації на раннє втручання акцентує увагу на тому, що конфлікт є простіше і дешевше запобігти, ніж його врегульовувати після ескалації. Це вимагає створення механізмів раннього попередження – моніторингу соціальних настроїв, аналізу конфліктогенних факторів, використання цифрових технологій для прогнозування ризиків.

Значне місце посідає комунікативно-діалогічний підхід, що базується на ідеї налагодження сталого діалогу між владою та суспільством. Участь громадян у процесі ухвалення рішень, функціонування громадських рад, відкритість влади до публічних консультацій – усе це створює умови для досягнення консенсусу і запобігання конфліктам, пов'язаним із відчуженням чи недовірою.

Важливим також є культурно-етичний принцип, який визначає необхідність дотримання стандартів службової етики, взаємоповаги, толерантності та інклюзивності. У багатокультурному суспільстві, яким є Україна, недотримання цього принципу може стати серйозним джерелом конфліктів, тоді як його впровадження сприяє формуванню атмосфери взаєморозуміння й солідарності.

Принцип інноваційності та цифровізації передбачає системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління. Відкриті дані, електронні сервіси, цифрові комунікативні платформи та інструменти аналітики великих даних дозволяють підвищити ефективність управління, зробити його прозорим і доступним, що суттєво знижує ймовірність виникнення конфліктів.

Нарешті, принцип інтегративності означає, що модель запобігання конфліктам не може функціонувати ізольовано від інших сфер державної політики, а повинна бути інтегрована у ширші процеси демократизації, децентралізації, антикорупційної політики та розвитку громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє забезпечити синергетичний ефект, коли успіх у суміжних сферах підсилює здатність системи запобігати конфліктам.

Таким чином, методологічні принципи моделі виступають не лише як теоретичні орієнтири, але й як практичні інструменти, що забезпечують єдність, ефективність та легітимність системи запобігання конфліктам у публічному управлінні. Вони задають вектор розвитку цієї системи у напрямі стійкості, прозорості та інклюзивності, що відповідає як національним викликам, так і міжнародним стандартам демократичного врядування.

Очікувані результати функціонування моделі запобігання конфліктам у публічному управлінні проявляються у багаторівневих ефектах, що охоплюють як нормативно-правову сферу, так і організаційну, інституційну, комунікативну та соціально-психологічну площини. Реалізація запропонованої моделі має забезпечити системне зниження конфліктогенності управлінських процесів, підвищення рівня довіри громадян до органів влади та формування більш стійкого політико-адміністративного середовища (табл. 3.2).

Очікувані результати функціонування моделі за підсистемами

Підсистема	Очікувані результати
Нормативно-правова	Усунення законодавчих колізій; підвищення правової визначеності; гармонізація з європейськими стандартами; доступність та прозорість процедур врегулювання конфліктів.
Інституційна	Зростання спроможності судів, антикорупційних органів, омбудсмана та місцевого самоврядування; підвищення їх незалежності та довіри з боку громадян.
Організаційно-процедурна	Запровадження ефективних процедур медіації та арбітражу; зменшення навантаження на суди; швидке реагування на конфлікти; оптимізація управлінських процесів.
Комунікативна	Розвиток діалогу між владою та суспільством; інституалізація громадських консультацій; зростання залученості громадян; зменшення соціальної напруги.
Інформаційно-цифрова	Створення цифрових платформ моніторингу конфліктів; аналітика великих даних; електронні сервіси для врегулювання спорів; зростання прозорості управління.
Соціально-психологічна	Зміцнення довіри до влади; підвищення політичної культури й толерантності; формування культури компромісу; зниження радикалізації суспільства.

Джерело: систематизовано автором

На нормативно-правовому рівні очікується зростання правової визначеності та усунення колізій у законодавстві, що зменшить простір для маніпуляцій, вибіркового застосування норм чи адміністративного свавілля. Вдосконалення правових процедур, гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами та забезпечення прозорих механізмів доступу до правосуддя сприятимуть формуванню справедливого правового поля, яке мінімізує ймовірність виникнення правових конфліктів.

В інституційній площині функціонування моделі дозволить підвищити ефективність і підзвітність ключових органів врегулювання конфліктів – судової влади, антикорупційних інституцій, органів місцевого самоврядування та інституту омбудсмана. Очікуваним результатом стане зростання їхньої інституційної спроможності, незалежності та довіри з боку громадян, що створить умови для легітимного і неупередженого вирішення спірних ситуацій.

На організаційно-процедурному рівні модель має забезпечити впровадження чітких алгоритмів досудового врегулювання конфліктів, процедур медіації та арбітражу, механізмів кризового управління й раннього попередження конфліктних ситуацій. Це сприятиме зменшенню навантаження на судову

систему, підвищенню швидкості та ефективності реагування на конфлікти й оптимізації адміністративних ресурсів.

Комунікативний вимір моделі передбачає створення ефективних каналів діалогу між владою та суспільством, що сприятиме своєчасному виявленню конфліктних сигналів і перетворенню їх на конструктивний дискурс. Очікується підвищення прозорості діяльності органів влади, інституалізація громадських консультацій, розвиток партисипативних практик та електронної демократії. У результаті зростатиме рівень залученості громадян до прийняття рішень і зменшуватиметься соціальна напруга.

Функціонування інформаційно-цифрової підсистеми дозволить створити сучасні технологічні інструменти моніторингу та прогнозування конфліктів, зокрема аналітику великих даних, цифрові платформи для звернень громадян, інтегровані бази даних та онлайн-механізми врегулювання спорів. Це підвищить оперативність та об'єктивність прийняття рішень, а також зменшить ризики бюрократизації чи прихованих маніпуляцій.

Соціально-психологічний вимір моделі має призвести до зміцнення довіри між владою та громадянами, підвищення рівня політичної культури, толерантності та готовності до компромісу. У суспільстві знижуватиметься рівень радикалізації та протестних настроїв, а конфлікти частіше набуватимуть конструктивного характеру, сприяючи пошуку збалансованих управлінських рішень.

У стратегічній перспективі реалізація моделі має забезпечити формування конфліктостійкої системи публічного управління, яка здатна ефективно функціонувати навіть в умовах кризових ситуацій, політичної турбулентності чи зовнішніх загроз. Серед довгострокових результатів варто очікувати підвищення інституційної стабільності держави, зростання її міжнародного авторитету, успішну інтеграцію до європейського правового та управлінського простору (рис. 3.1).

Таким чином, очікувані результати функціонування моделі охоплюють як безпосередні ефекти у вигляді зменшення кількості й інтенсивності конфліктів,

так і системні зміни, що формують передумови для стійкого розвитку суспільства, розбудови правової держави та підвищення якості публічного управління в Україні.

Обґрунтування концептуальної моделі системи запобігання конфліктам у публічному управлінні ґрунтується на необхідності формування цілісного, інтегрованого та науково вивіреного підходу до управління конфліктами, що неминуче виникають у процесі взаємодії держави, органів публічної влади та громадянського суспільства. Сучасні виклики, зумовлені як внутрішніми трансформаціями політичної та адміністративної системи України, так і зовнішніми загрозами, включаючи воєнний стан, потребують побудови стійкої системи превенції та врегулювання конфліктів, здатної забезпечувати стабільність, правову визначеність і довіру суспільства до влади. Традиційні механізми управління виявляються недостатньо ефективними через фрагментарність, відсутність міжінституційної координації та несистемне застосування інструментів комунікації й цифрових технологій.

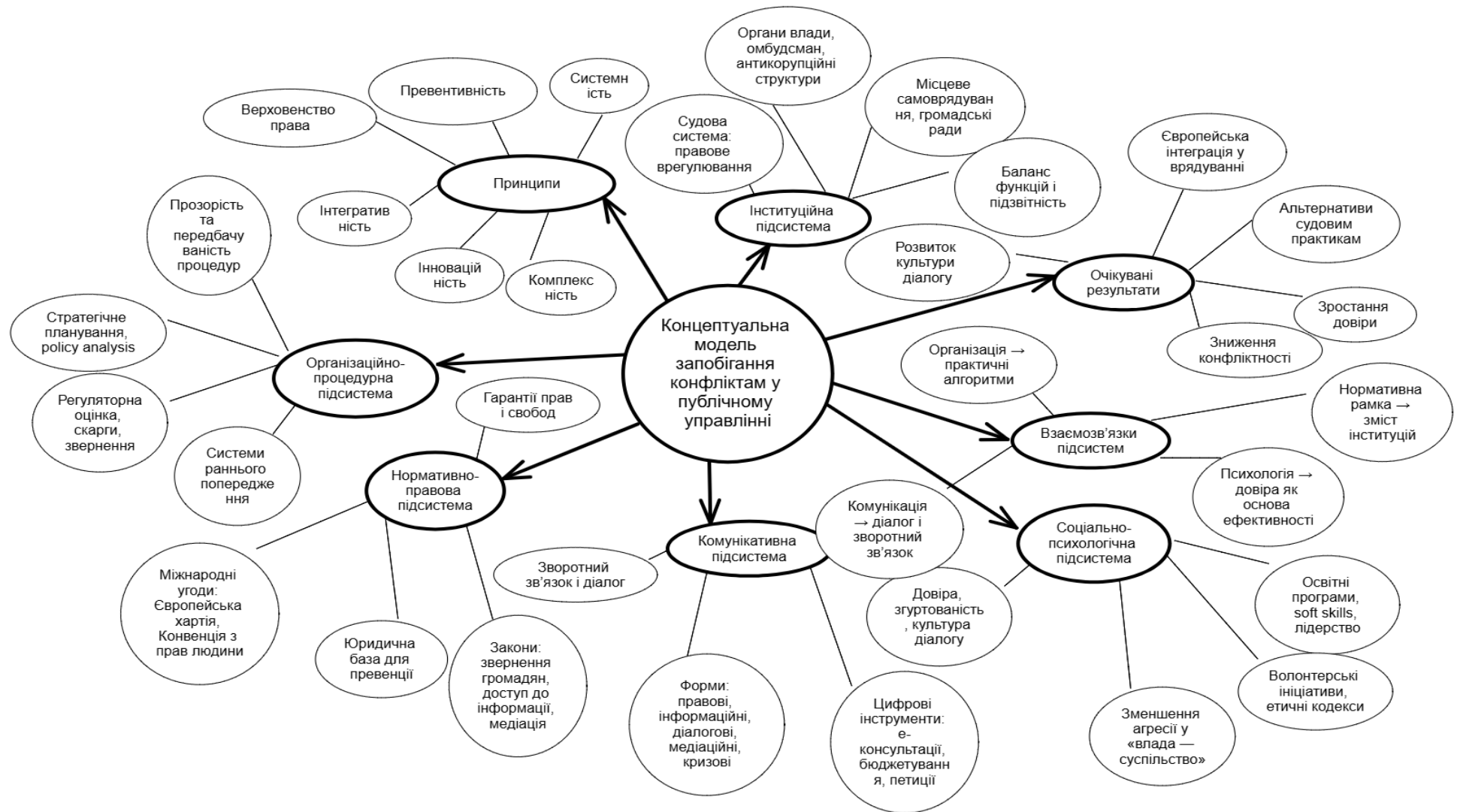


Рис. 3.1. Блок-схема концептуальної моделі системи запобігання конфліктам у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором

Саме тому науково обґрунтована модель, що поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, комунікативні, інформаційно-цифрові та соціально-психологічні підсистеми, виступає необхідною умовою модернізації публічного управління та підвищення його конфліктостійкості. Така модель не лише спрямована на реагування на вже наявні суперечності, але й забезпечує їхнє раннє виявлення та профілактику, що відповідає сучасним європейським стандартам врядування та стратегічним завданням державотворення в Україні.

3.2. Інституційні та правові засади удосконалення врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Удосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні неможливе без глибокого аналізу та послідовного зміцнення її інституційних і правових засад, які становлять базис функціонування всієї системи публічного врядування. Саме правові норми задають рамкові правила поведінки, визначають механізми взаємодії між владними структурами та суспільством, встановлюють процедури вирішення спорів і гарантують дотримання прав та свобод людини. Водночас інституції забезпечують практичну реалізацію цих норм, перетворюючи їх із формальних декларацій на реальні інструменти врегулювання конфліктів. В умовах трансформаційних процесів, що тривають в Україні, та у контексті викликів, спричинених війною, зростає потреба у створенні стійкої інституційно-правової системи, здатної не лише реагувати на конфлікти, що виникають, а й запобігати їхній ескалації.

Сучасна система правового регулювання у сфері публічного управління характеризується низкою проблем: колізійність та фрагментарність законодавства, відставання від міжнародних стандартів, недостатня деталізація процедур досудового врегулювання та альтернативного вирішення спорів. Це створює передумови для виникнення конфліктів та підвищує їхню інтенсивність. Інституційний аспект також має значні виклики: низький рівень довіри до судової влади, обмежена спроможність антикорупційних органів, слабка

інституціоналізація медіації та неефективна координація між органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування.

У цьому контексті вдосконалення інституційних та правових засад набуває подвійного значення: з одного боку, воно спрямоване на формування правового середовища, у якому правила гри є зрозумілими, прозорими та стабільними; з іншого боку, на посилення спроможності інституцій діяти у межах цих правил, залишаючись при цьому підзвітними суспільству. Особливої актуальності набуває інтеграція європейських та міжнародних стандартів у національне законодавство та практику врегулювання конфліктів, що є не лише умовою європейської інтеграції, а й запорукою формування культури публічного діалогу, довіри та солідарності у суспільстві.

Отже, розгляд інституційних та правових засад удосконалення врегулювання конфліктів у публічному управлінні дозволяє виявити ключові напрями реформування нормативно-правової бази, посилення інституційної архітектури та розвитку інноваційних механізмів, здатних забезпечити більш ефективне, справедливе й стійке врядування в Україні.

Інституційні складові системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні визначають практичну здатність держави і суспільства реалізовувати правові норми, забезпечувати баланс інтересів різних груп, а також створювати умови для запобігання ескалації суперечностей. Якщо правове поле задає правила гри, то саме інституції забезпечують їх дотримання, легітимність і сталість. Українська система врегулювання конфліктів характеризується багаторівневістю та багатосуб'єктністю, де кожна інституція виконує власну функцію, але водночас перебуває у взаємодії з іншими.

Центральне місце у системі належить судовій владі, яка виступає головним арбітром у вирішенні конфліктів між громадянами та органами влади, а також між різними інституціями публічного управління. Водночас низький рівень довіри до судів, перевантаженість судової системи та тривалість розгляду справ знижують ефективність її функціонування. У цьому контексті актуальним є підвищення інституційної спроможності судів, забезпечення їх незалежності, прозорості та впровадження електронного правосуддя.

Значну роль відіграє Конституційний Суд України, який забезпечує вирішення конфліктів, пов'язаних із колізіями у законодавстві, неконституційними рішеннями та узгодженням правових позицій. Його діяльність має фундаментальне значення для зниження рівня правової невизначеності та запобігання ескалації конфліктів у політико-правовій площині.

Особливе місце належить Вищій раді правосуддя та Вищій кваліфікаційній комісії суддів, що забезпечують кадрову політику у судовій системі та дисциплінарну відповідальність суддів. Їхня ефективна робота сприяє зміцненню довіри до правосуддя, що є ключовим чинником зниження конфліктності у суспільстві.

Необхідним елементом є інститут омбудсмана, який виступає посередником між державою та громадянином, захищаючи права і свободи людини, у тому числі в ситуаціях конфліктів, пов'язаних із діями чи бездіяльністю органів влади. Поряд із цим функціонують квазіюридичні інституції – громадські ради, консультативні органи, наглядові ради, які виконують роль каналів суспільного контролю та формують діалог між владою і громадянами.

Суттєве значення у врегулюванні конфліктів мають антикорупційні інституції – НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС, які протидіють одному з головних конфліктогенних чинників у публічному управлінні – корупції. Вони виконують не лише карально-правову, а й превентивну функцію, формуючи нові стандарти доброчесності та прозорості діяльності органів влади.

Важливими учасниками системи є органи місцевого самоврядування, які безпосередньо взаємодіють із громадянами та вирішують більшість конфліктів на локальному рівні. Успішна децентралізація показала, що саме на місцях створюються найбільш ефективні практики врегулювання соціально-політичних та адміністративних суперечностей, зокрема через впровадження інструментів партисипативної демократії.

Не можна оминати увагою інститути громадянського суспільства – громадські організації, ініціативні групи, професійні об'єднання, які виконують функції незалежних медіаторів та посередників у врегулюванні конфліктів. Їхня

діяльність особливо важлива в умовах обмеженої довіри до державних органів, оскільки вони формують альтернативні канали комунікації та сприяють легітимності управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Інституційні складові системи врегулювання конфліктів у
публічному управлінні**

Група інституцій	Приклади інституцій	Основні функції у врегулюванні конфліктів	Ключові проблеми/виклики
Державні інституції	Конституційний Суд України, суди загальної юрисдикції, Вища рада правосуддя, ВККС	Арбітраж та остаточне вирішення спорів; зменшення правової невизначеності; дисциплінарна відповідальність суддів	Перевантаженість судів, низька довіра, корупційні ризики
Антикорупційні інституції	НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС	Запобігання та покарання корупційних проявів; формування стандартів доброчесності; зменшення конфліктності у сфері розподілу ресурсів	Політичний тиск, недостатня ресурсна спроможність, затягування розслідувань
Омбудсман та квазіюридичні органи	Уповноважений Верховної Ради з прав людини, громадські ради при органах влади	Посередництво між державою та громадянином; захист прав і свобод; участь у моніторингу рішень влади	Обмежений мандат, рекомендаційний характер рішень, недостатня інтегрованість у правову систему
Органи місцевого самоврядування	Місцеві ради, виконавчі комітети, старостинські округи	Вирішення локальних конфліктів; залучення громадян до ухвалення рішень; розвиток партисипативних практик	Нерівномірність розвитку громад, ресурсні обмеження, політичний вплив
Громадянське суспільство	Громадські організації, професійні спілки, ініціативні групи, медіаційні центри	Медіація, незалежний контроль, експертна підтримка, формування культури діалогу	Обмежене фінансування, нерівномірна інституціоналізація, недостатній вплив на державну політику
Міжвідомчі та координаційні органи	Координаційні ради, міжвідомчі комісії, робочі групи	Синхронізація діяльності різних органів; розробка комплексних рішень; запобігання інституційним конфліктам	Фрагментарність діяльності, відсутність постійних процедур, дублювання повноважень
Міжнародні інституції (допоміжні)	Рада Європи, GRECO, Венеційська комісія, ОБСЄ	Надання експертних рекомендацій; моніторинг дотримання стандартів; підтримка реформ	Зовнішня залежність, потреба в імплементації рекомендацій у національне право

Джерело: систематизовано автором

Загалом, інституційні складові системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні становлять багаторівневу архітектуру, що включає

державні, квазідержавні та громадські інституції. Їх ефективність визначається рівнем координації, прозорості, підзвітності та здатністю діяти у правовому полі. Удосконалення інституційного виміру передбачає зміцнення незалежності судової влади, підвищення спроможності антикорупційних органів, розвиток локальних механізмів урегулювання конфліктів та інституціоналізацію участі громадянського суспільства.

Правова основа врегулювання конфліктів у публічному управлінні визначає не лише процедурні механізми їх вирішення, а й задає ціннісні орієнтири розвитку суспільно-владних відносин. Удосконалення правового забезпечення означає не стільки множення нормативних актів, скільки забезпечення їх узгодженості, прозорості, відповідності європейським та міжнародним стандартам. У цьому сенсі ключову роль відіграють принципи верховенства права, правової визначеності, забезпечення доступу до правосуддя, пропорційності та ефективності адміністративних процедур.

Насамперед, фундаментальним орієнтиром виступає Конституція України [64], яка закріплює пріоритет прав і свобод людини, принцип поділу влади та верховенство права. Усі інші нормативні акти мають розвивати та деталізувати ці положення, не створюючи правових колізій чи суперечностей. Водночас практика функціонування публічного управління свідчить, що значна кількість конфліктів виникає саме через нечіткість або суперечливість правових норм, що потребує системної кодифікації та гармонізації законодавства.

Важливим орієнтиром є розвиток адміністративного права як галузі, що регулює відносини між державою і громадянином. Кодекс адміністративного судочинства України [58] та Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [129] створюють основи для захисту громадян у спорах із суб'єктами владних повноважень. Проте ефективність їх застосування залежить від належної інституційної практики, яка часто стикається з перевантаженням судів та нерівномірністю правозастосування.

Окремим орієнтиром має стати розвиток альтернативних процедур врегулювання конфліктів (ADR), зокрема медіації та арбітражу. Закон України «Про медіацію» [125] відкрив можливість інституційного закріплення

позасудових форм вирішення спорів, що є важливим для розвантаження судової системи та формування культури діалогу. Водночас потребує подальшого вдосконалення процесуальне забезпечення застосування медіаційних процедур у публічно-правових конфліктах.

Значне значення мають міжнародні стандарти у сфері захисту прав людини та демократичного врядування, зокрема Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод [60], Європейська хартія місцевого самоврядування [38], рекомендації Венеційської комісії [181], GRECO [169] та Ради Європи [166]. Їхня імплементація у національне законодавство є не лише зобов'язанням у межах євроінтеграційних процесів, а й запорукою підвищення якості врегулювання конфліктів.

Правові орієнтири передбачають також створення єдиної системи запобігання та врегулювання конфліктів інтересів у діяльності публічних службовців. Закон України «Про запобігання корупції» [91] закріпив ключові інструменти контролю за конфліктами інтересів, однак на практиці ефективність їх реалізації обмежується недостатньою координацією між НАЗК, іншими антикорупційними органами та кадровими службами в органах влади.

Серед пріоритетних напрямів правового вдосконалення слід виокремити:

- розробку комплексного законодавчого акту про врегулювання конфліктів у публічному управлінні, який систематизував би існуючі норми та процедури;
- подальший розвиток електронного врядування як правового механізму забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень (з урахуванням Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» [54]);
- унормування процедур громадських консультацій і публічних обговорень, що підвищить легітимність управлінських рішень і знизить рівень конфліктності;
- удосконалення правового регулювання у сфері воєнного та поствоєнного управління, що має враховувати специфіку кризових ситуацій і високий рівень соціальних суперечностей.

Таким чином, правові орієнтири вдосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні полягають у поєднанні національних

конституційних принципів, розвинутого адміністративного права, впровадження альтернативних процедур вирішення спорів та імплементації міжнародних стандартів. Це дозволяє сформувати стабільну та ефективну правову основу, яка сприятиме не лише вирішенню вже існуючих конфліктів, а й створенню дієвих механізмів їх попередження.

Система врегулювання конфліктів у публічному управлінні в Україні формується в умовах глибоких соціально-політичних трансформацій, війни та процесів європейської інтеграції. Це зумовлює наявність значної кількості викликів і проблем, які стосуються як нормативно-правової бази, так і інституційної архітектури. Їх комплексне осмислення дозволяє не лише визначити слабкі місця системи, а й запропонувати напрями вдосконалення.

Перш за все, на правовому рівні існує колізійність та фрагментарність законодавства, що ускладнює ефективне застосування норм у сфері врегулювання конфліктів. Закони, підзаконні акти, відомчі інструкції та міжнародні зобов'язання часто дублюють або суперечать одне одному, створюючи правову невизначеність. Це призводить до зростання кількості судових спорів, зниження ефективності адміністративних процедур і недовіри громадян до правової системи.

Другим суттєвим викликом є неефективність механізмів контролю та нагляду, зокрема у сфері забезпечення конфлікту інтересів. Попри наявність інституцій (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС), їхня діяльність обмежується політичним тиском, браком ресурсів та недосконалістю процесуальних процедур. Це створює ризик перетворення інституційних механізмів на формальні структури, які не здатні суттєво впливати на врегулювання конфліктів.

На інституційному рівні гострою залишається проблема низького рівня довіри громадян до судової влади, що систематично підтверджується соціологічними опитуваннями. Суди, які повинні бути гарантом справедливого вирішення конфліктів, часто сприймаються суспільством як політично залежні, корумповані та повільні у розгляді справ. Це не лише знижує ефективність судового механізму, а й стимулює пошук альтернативних, інколи неформальних, способів вирішення суперечностей.

Додатковим чинником є слабка інституціоналізація альтернативних способів врегулювання конфліктів, насамперед медіації. Попри ухвалення Закону України «Про медіацію» [125], цей інструмент залишається малодієвим через відсутність сталої практики застосування, низький рівень підготовки медіаторів, а також недостатнє стимулювання сторін до використання таких механізмів у публічно-правових спорах.

Важливою проблемою виступає недостатня координація між органами влади у сфері врегулювання конфліктів. Відсутність чітко визначених повноважень, дублювання функцій та конкуренція між інституціями призводять до інституційних конфліктів і ускладнюють вироблення комплексних рішень. Особливо це проявляється у діяльності міжвідомчих комісій, координаційних рад та робочих груп, які часто виконують декларативну функцію.

Не менш значущим викликом є низька ефективність механізмів участі громадян у прийнятті рішень. Хоча законодавство передбачає проведення публічних консультацій, громадських слухань та створення громадських рад, на практиці ці інструменти часто носять формальний характер. Відсутність реальної можливості впливати на управлінські рішення формує соціальне відчуження та підвищує конфліктність у відносинах «влада – суспільство».

В умовах війни та післявоєнної відбудови додатково посилюються проблеми ресурсної обмеженості інституцій, що ускладнює їхню спроможність забезпечувати врегулювання конфліктів на належному рівні. Це стосується як кадрового забезпечення, так і фінансових та матеріально-технічних ресурсів.

Окремо варто виокремити виклик, пов'язаний із цифровізацією врядування. З одного боку, впровадження електронних інструментів підвищує прозорість і підзвітність управлінських процесів, з іншого – породжує нові ризики, зокрема кіберзагрози, нерівний доступ громадян до цифрових сервісів та недостатню правову регламентацію електронних процедур врегулювання конфліктів.

Таким чином, інституційно-правові виклики та проблеми у сфері врегулювання конфліктів охоплюють як нормативно-правову площину (колізії, фрагментарність, відставання від міжнародних стандартів), так і інституційну

(слабкість судової системи, низьку довіру, брак ресурсів, формалізацію механізмів участі). Їх подолання можливе лише за умови системного реформування, яке включатиме гармонізацію законодавства, посилення інституційної спроможності, розвиток медіації та інших альтернативних інструментів, а також створення умов для реальної участі громадян у процесах публічного управління.

Формування ефективної системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні неможливе без стратегічного бачення перспективних напрямів її розвитку. Інституційно-правова система має не лише реагувати на вже існуючі виклики, а й бути спроможною до адаптації, забезпечуючи стійкість управлінських процесів у динамічних умовах трансформацій українського суспільства та глобальних змін. Перспективні напрями вдосконалення можна розглядати у кількох взаємопов'язаних вимірах – правовому, інституційному, організаційному та технологічному.

Насамперед, у правовому вимірі ключовим напрямом є усунення колізійності та фрагментарності законодавства. Це потребує кодифікації норм, що регулюють процедури запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні, зокрема шляхом ухвалення спеціального Закону України «Про врегулювання конфліктів у сфері публічного управління». Такий акт міг би інтегрувати положення адміністративного, антикорупційного та трудового законодавства, визначити єдину термінологію, стандарти та процедури. Важливо також удосконалити правові механізми медіації, арбітражу та громадських консультацій, зробивши їх дієвим інструментом зниження конфліктності у відносинах між владою та суспільством.

У інституційному вимірі перспективним є посилення незалежності та спроможності судової влади, реформування дисциплінарних і кадрових процедур для суддів, а також впровадження механізмів регулярної оцінки ефективності судових органів за європейськими стандартами (наприклад, CEPEJ, GRECO). Суттєвого значення набуває інституціоналізація альтернативних інституційних механізмів – медіаційних центрів, громадських рад примирення, локальних інститутів посередництва при органах місцевого самоврядування. Це дозволить

знизити навантаження на судову систему та підвищити рівень довіри до процесів врегулювання конфліктів.

Важливою перспективою є розвиток інституцій громадянського суспільства як повноцінних партнерів органів влади у сфері врегулювання конфліктів. Для цього необхідно створити сталі правові та організаційні механізми підтримки їхньої діяльності: від державного фінансування окремих програм до закріплення обов'язковості врахування висновків громадських експертиз у процесі ухвалення управлінських рішень.

У організаційно-процедурному вимірі перспективними напрямками є розробка чітких процедур досудового врегулювання конфліктів у сфері публічного управління, а також розширення практик електронних консультацій і цифрових платформ діалогу. Це передбачає створення єдиного національного порталу врегулювання конфліктів, де громадяни могли б ініціювати консультації, подавати скарги чи пропозиції, а органи влади – надавати відповіді та звітувати про вжиті заходи.

Не менш актуальним є технологічний вимір удосконалення. Цифровізація врядування має забезпечити відкритість даних, автоматизований моніторинг конфліктів, а також застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу ризиків ескалації. Використання сучасних технологій дозволить вчасно виявляти потенційні конфлікти, прогнозувати їхні наслідки та пропонувати сценарії врегулювання.

Окремим перспективним напрямом є імплементація європейських і міжнародних стандартів у національну практику врегулювання конфліктів. Україна має розвивати співпрацю з міжнародними інституціями (Рада Європи, ОБСЄ, Венеційська комісія) не лише у форматі звітності, а й у вигляді системного використання їхніх рекомендацій для удосконалення інституційно-правових механізмів (табл. 3.4).

Перспективні напрями удосконалення інституційно-правової системи

Вимір	Основні напрями удосконалення	Очікувані результати
Правовий	- Кодифікація та гармонізація законодавства;	- Єдність правового поля;
	- Ухвалення спеціального закону про врегулювання конфліктів у публічному управлінні;	- Зниження правової невизначеності;
	- Розвиток правового регулювання ADR (медіації, арбітражу, громадських консультацій).	- Легалізація та поширення альтернативних способів вирішення спорів.
Інституційний	- Зміцнення незалежності та спроможності судової влади;	- Підвищення довіри до судів;
	- Реформування дисциплінарних процедур суддів;	- Розвантаження судової системи;
	- Створення медіаційних центрів і громадських рад примирення.	- Зростання ролі альтернативних інститутів у врегулюванні конфліктів.
Організаційно-процедурний	- Встановлення чітких процедур досудового врегулювання конфліктів;	- Прозорість і доступність процедур;
	- Запровадження електронних консультацій;	- Підвищення легітимності управлінських рішень;
	- Створення єдиного національного порталу врегулювання конфліктів.	- Скорочення тривалості врегулювання конфліктів.
Технологічний	- Розвиток електронного врядування;	- Оперативне виявлення конфліктних ситуацій;
	- Використання штучного інтелекту для аналізу ризиків ескалації;	- Зниження адміністративних витрат;
	- Автоматизований моніторинг конфліктів.	- Сучасні цифрові інструменти у врегулюванні спорів.
Міжнародний	- Імплементация стандартів Ради Європи, GRECO, Венеційської комісії;	- Наближення до європейських стандартів врядування;
	- Поглиблення співпраці з міжнародними інституціями;	- Посилення легітимності української системи врегулювання конфліктів;
	- Використання зарубіжних практик (EU, Скандинавія, Канада, Японія).	- Зростання довіри громадян і міжнародних партнерів.

Отже, перспективні напрями удосконалення інституційно-правової системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні полягають у: кодифікації та гармонізації законодавства; зміцненні незалежності й ефективності судової влади; інституціоналізації альтернативних інструментів врегулювання; розвитку механізмів участі громадян і громадських організацій; цифровізації процесів комунікації та моніторингу конфліктів; інтеграції міжнародних стандартів у національну правову систему.

Такі заходи у комплексі дозволять сформувати стійку, гнучку та ефективну систему, здатну не лише вирішувати вже існуючі конфлікти, а й системно

запобігати їх виникненню, забезпечуючи баланс між інтересами держави, громадянського суспільства та окремої особи.

Проведений аналіз перспективних напрямів удосконалення інституційно-правової системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні свідчить про необхідність комплексного підходу, який інтегрує правові, інституційні, організаційні, технологічні та міжнародні виміри. Зокрема, у правовій площині першочерговим завданням виступає кодифікація та гармонізація законодавства з метою усунення колізій та забезпечення стабільності правозастосування. В інституційному вимірі акцент має бути зроблений на зміцненні незалежності судової влади, а також на розвитку альтернативних механізмів вирішення спорів, які здатні розвантажити судову систему й підвищити довіру громадян до процесів врегулювання конфліктів. Організаційно-процедурні зміни мають на меті забезпечення чітких, прозорих і доступних процедур досудового врегулювання, що передбачає створення цифрових платформ діалогу між владою і суспільством.

Технологічний напрям пов'язаний із широким використанням цифрових інструментів, включно зі штучним інтелектом, що дозволить оперативно виявляти конфліктні ситуації та здійснювати їх превентивний моніторинг. Водночас міжнародний вимір передбачає імплементацію стандартів Ради Європи, ЄС та інших міжнародних організацій, що дозволить Україні не лише інтегруватися у європейський правовий простір, а й підвищити легітимність та ефективність національної системи врегулювання конфліктів.

Таким чином, перспективне удосконалення інституційно-правової системи має будуватися на принципах системності, узгодженості та інноваційності, забезпечуючи поєднання внутрішніх реформ із зовнішньою інтеграцією. Це створить основу для формування стабільної, ефективної та соціально орієнтованої моделі врегулювання конфліктів, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме утвердженню довіри до публічної влади в Україні.

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження нових управлінських технологій

У сучасних умовах трансформації української державності, що відбувається на тлі глобалізаційних процесів, цифрової революції та воєнних викликів, особливого значення набуває пошук нових підходів до врегулювання конфліктів у сфері публічного управління. Традиційні методи – адміністративний контроль, правове регулювання, дисциплінарна відповідальність – залишаються важливими інструментами, проте вони дедалі частіше демонструють свою обмеженість у складних, динамічних та конфліктогенних умовах сучасного суспільного розвитку. Ескалація соціально-політичних суперечностей, зростання вимог громадян до прозорості й підзвітності влади, поява нових форматів взаємодії держави та суспільства (зокрема, через цифрові технології та соціальні мережі) формують запит на модернізацію управлінських практик.

В умовах воєнного стану та майбутньої відбудови України постає необхідність у створенні такої системи управління, яка буде не лише здатною ефективно реагувати на конфлікти, але й передбачати їх, формувати механізми превенції, забезпечувати баланс інтересів між владою, бізнесом та громадянським суспільством. Саме з цим пов'язана актуальність впровадження нових управлінських технологій, що ґрунтуються на принципах інноваційності, системності, прозорості, участі громадськості та використанні потенціалу цифровізації.

У цьому контексті практичні рекомендації, спрямовані на розвиток інституційних, комунікативних та технологічних інструментів управління, набувають не лише прикладного, але й концептуального значення. Вони дозволяють інтегрувати найкращі європейські практики у національне середовище, забезпечити модернізацію публічного управління та сформувати умови для зниження конфліктності в системі владних відносин. Таким чином, впровадження нових управлінських технологій слід розглядати як один із ключових напрямів удосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні, що поєднує науково обґрунтовані підходи та реальні

потреби українського суспільства у період глибоких соціально-політичних трансформацій.

Цифровізація в сучасному світі виступає не просто технічним інструментом оптимізації діяльності органів влади, а комплексною стратегією модернізації системи публічного управління, яка забезпечує прозорість, ефективність та інклюзивність ухвалення рішень. Вона створює умови для зниження рівня конфліктності, адже унеможлиблює значну частину бюрократичних маніпуляцій, зменшує людський фактор у процесах прийняття рішень і забезпечує рівний доступ громадян до адміністративних послуг.

В Україні розвиток цифровізації у сфері публічного управління значною мірою асоціюється з упровадженням платформи «Дія», яка вже довела свою ефективність у наданні електронних послуг населенню та бізнесу. Однак для повноцінної профілактики та врегулювання конфліктів цифровізація повинна виходити за межі лише сервісного підходу й охоплювати такі напрями:

Електронне урядування – запровадження комплексних електронних систем управління документообігом, публічними фінансами та кадровими процесами, що мінімізує ризик неформального впливу та сприяє прозорості процедур.

Єдині цифрові платформи для вирішення конфліктів – створення спеціалізованого порталу для онлайн-подання скарг, заяв і пропозицій громадян із можливістю відстеження їх розгляду в режимі реального часу. Це дозволяє зменшити соціальну напругу, забезпечити об'єктивність розгляду звернень та формує довіру до органів влади.

Системи відкритих даних – обов'язкове розширення доступу до інформації про діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, судових та правоохоронних структур. Відкриті дані дозволяють громадськості проводити незалежний моніторинг і контроль, що є одним із найбільш дієвих механізмів зменшення конфліктності.

Електронні консультації з громадськістю – використання цифрових платформ для проведення публічних обговорень, голосувань, опитувань, які дозволяють органам влади враховувати думку громадян на ранніх етапах

ухвалення рішень. Це підвищує легітимність рішень та знижує ймовірність конфліктів у подальшій їх реалізації.

Інтеграція цифрових технологій у кризове управління – створення систем моніторингу соціальної напруги через аналіз великих масивів даних (Big Data) і штучний інтелект, що дозволить виявляти потенційні конфлікти ще на стадії їх зародження та забезпечувати своєчасне управлінське реагування.

Цифровізація процесів управління в Україні має подвійний ефект. З одного боку, вона сприяє підвищенню ефективності управління, скорочує витрати часу та ресурсів на вирішення конфліктних ситуацій, створює зручні інструменти взаємодії з громадянами. З іншого – формує нову модель взаємодії влади та суспільства, засновану на принципах прозорості, рівності доступу та підзвітності. Саме це є визначальним чинником зменшення соціально-політичних конфліктів і підвищення довіри громадян до органів влади.

Таким чином, цифровізація є не лише технологічною інновацією, а й стратегічним напрямом розвитку публічного управління, здатним радикально змінити логіку функціонування державного апарату, створюючи ефективні механізми превенції конфліктів і закладаючи основи для формування сталого суспільно-політичного середовища.

У ХХІ столітті одним із ключових драйверів модернізації системи публічного управління є технології штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (Big Data). Їх застосування у сфері врегулювання та запобігання конфліктам відкриває якісно нові можливості для проактивного управління, прогнозування конфліктогенних ситуацій та вироблення стратегічних рішень на основі об'єктивних інформаційних потоків.

Штучний інтелект у поєднанні з алгоритмами машинного навчання здатен виявляти латентні конфлікти, які ще не проявилися у відкритій формі, але вже формуються у суспільстві. Наприклад, аналіз тональності публікацій у соціальних мережах, динаміки електронних звернень громадян чи активності у медіапросторі дозволяє органам влади виявляти «гарячі точки» соціальної напруги ще до того, як вони переростуть у відкритий протест чи бюрократичний конфлікт. Подібні підходи вже успішно використовуються у США та країнах ЄС

для моніторингу громадських настроїв та оцінки ризиків суспільної дестабілізації [172; 176].

В Україні застосування ШІ може мати особливе значення в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, коли зростає кількість звернень громадян, конфліктів навколо відновлення інфраструктури, розподілу ресурсів та кадрових рішень. Використання алгоритмів для автоматичного класифікування та пріоритизації звернень громадян (наприклад, у системі «Дія» чи Єдиному державному реєстрі судових рішень [41]) дозволить прискорити обробку інформації, знизити ризик бюрократичного блокування та забезпечити рівність доступу громадян до адміністративних процедур.

Особливу увагу слід приділити створенню національної системи моніторингу соціальної напруги на основі Big Data, яка б інтегрувала інформацію з різних джерел: державних електронних сервісів, відкритих реєстрів, соціальних мереж, ЗМІ та результатів соціологічних опитувань. Така система дозволить прогнозувати ймовірність виникнення конфліктів у певних регіонах чи галузях, що підвищить ефективність кризового управління.

Додатковим інструментом є застосування predictive analytics у кадровій політиці та внутрішньоорганізаційних процесах публічного сектору. Системи прогнозу аналітики можуть виявляти потенційні джерела конфліктів у колективах державних установ (наприклад, нерівномірне навантаження, несправедливий розподіл ресурсів, низький рівень задоволеності працівників) і пропонувати управлінцям варіанти превентивних заходів.

Водночас впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні супроводжується низкою ризиків. Серед основних – загроза алгоритмічної упередженості (bias), яка може посилювати конфлікти через непрозорість прийняття рішень, а також проблеми захисту персональних даних, що потребують чіткого правового регулювання відповідно до стандартів GDPR та українського законодавства. Тому важливо поєднувати технологічні рішення з ефективними інституційними та етичними запобіжниками.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних у сфері публічного управління створює унікальні можливості для

своєчасного виявлення, моніторингу та попередження конфліктів, забезпечення ефективного діалогу між владою та суспільством, а також підвищення якості управлінських рішень. Водночас їх застосування має супроводжуватися належною правовою регламентацією, незалежним аудитом алгоритмів та формуванням культури цифрової довіри в суспільстві. Лише за таких умов штучний інтелект стане не потенційним джерелом загроз, а надійним інструментом побудови стійкої та конфліктно-резистентної системи публічного управління в Україні.

Медіація як інструмент врегулювання конфліктів поступово набуває дедалі більшого значення у сфері публічного управління, переходячи від використання у приватноправових спорах до застосування в управлінських відносинах. Її інституціоналізація у публічному секторі є закономірним кроком розвитку демократичного врядування, оскільки дозволяє зменшити навантаження на судову систему, підвищити ефективність врегулювання суперечок та сформувати культуру діалогу між владою й громадськістю.

В Україні правові засади медіації закріплені у Законі України «Про медіацію» № 2710-IX від 2022 року [125], який уперше створив офіційну базу для розвитку медіаційних практик. Проте цей закон поки що орієнтований переважно на сферу цивільних та господарських спорів. Для повноцінного використання медіації у публічно-правових конфліктах необхідна її інституціоналізація у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Інституціоналізація медіаційних технологій передбачає кілька ключових напрямів:

1. Створення медіаційних центрів при органах влади. Вони можуть функціонувати на базі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) або як окремі підрозділи органів місцевого самоврядування. Їх завданням стане врегулювання конфліктів між громадянами і владою, а також між різними рівнями публічної адміністрації.

2. Запровадження адміністративної медіації. Йдеться про процедури, що дозволяють сторонам конфлікту у сфері публічного управління досягти взаємоприйняттого рішення без звернення до суду. Адміністративна медіація

може стати ефективним інструментом, наприклад, у спорах щодо розподілу бюджетних ресурсів, земельних питань чи кадрових рішень.

3. Підготовка та сертифікація медіаторів. Для забезпечення якісного рівня послуг потрібна державна підтримка програм підготовки медіаторів, орієнтованих на специфіку публічного управління. Це вимагає інтеграції навчальних курсів з медіації у програми Національної академії державного управління та профільних університетів.

4. Фінансове забезпечення та мотивація сторін. Ефективна інституціоналізація потребує визначення механізмів державного фінансування або часткової компенсації витрат на медіацію, щоб стимулювати її використання. Крім того, варто запровадити податкові пільги для сторін, які обирають медіаційні процедури.

5. Інтеграція з електронним урядуванням. Перспективним напрямом є створення цифрових платформ для онлайн-медіації, що дозволить зменшити часові та фінансові витрати та зробить медіацію доступною навіть у віддалених громадах.

6. Міжнародний досвід. У країнах ЄС медіація активно застосовується у врегулюванні спорів між громадянами і владою (наприклад, в Австрії та Німеччині діють спеціальні омбудсмани-медіатори у сфері адміністративних конфліктів). Цей досвід може бути інтегрований у вітчизняну систему управління.

Запровадження медіації у публічному управлінні має низку стратегічних переваг. По-перше, воно дозволить скоротити час розгляду спорів і зменшити витрати держави на судові процедури. По-друге, сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, оскільки процес буде орієнтований на діалог і пошук компромісу. По-третє, інституціоналізація медіаційних технологій сприятиме формуванню культури співпраці та партнерства у відносинах «влада – громадськість».

Водночас ефективність медіації у сфері публічного управління залежатиме від рівня правової визначеності, належного фінансування, підготовки професійних кадрів і готовності сторін до конструктивного діалогу. Лише за

умови комплексної реалізації цих чинників медіація стане дієвим механізмом зниження конфліктності у суспільно-державних відносинах.

Таким чином, інституціоналізація медіаційних технологій є стратегічним напрямом удосконалення системи публічного управління в Україні, що відповідає сучасним європейським підходам до врегулювання конфліктів, сприяє демократизації управління та формує підґрунтя для стійкого розвитку у післявоєнний період.

У сучасних демократичних суспільствах саме партисипативні технології та практики громадських консультацій розглядаються як один із найбільш ефективних інструментів запобігання конфліктам у сфері публічного управління. Їхнє ключове завдання полягає у забезпеченні реальної участі громадян у процесах формування та реалізації державної політики, що знижує рівень недовіри до влади та зменшує ймовірність соціальних протестів чи управлінських конфліктів.

В Україні нормативна база для розвитку громадських консультацій закріплена Законом України «Про доступ до публічної інформації» [120], «Про звернення громадян» [121], «Про центральні органи виконавчої влади» [131], а також низкою постанов Кабінету Міністрів України, які регулюють порядок проведення консультацій з громадськістю. Проте на практиці вони часто носять формальний характер, що знижує їхню ефективність і посилює конфліктогенність управлінського середовища.

Основні форми партисипативних технологій, які мають особливе значення для врегулювання конфліктів у публічному управлінні:

1. Громадські слухання. Це одна з найбільш традиційних форм консультацій, яка дозволяє представникам громадськості висловлювати свої позиції щодо проєктів нормативних актів, місцевих програм чи управлінських рішень. Регулярне проведення таких слухань дає змогу легітимізувати управлінські дії та попередити конфлікти на ранньому етапі.

2. Електронні петиції та онлайн-консультації. Використання цифрових інструментів значно розширює можливості для залучення громадян до управлінських процесів. Система електронних петицій, закріплена у Законі

України «Про звернення громадян» [121], вже довела свою ефективність як механізм артикуляції суспільних інтересів, здатний перетворювати потенційні конфлікти на предмет конструктивного діалогу.

3. Бюджети участі. Вони дозволяють громадянам брати безпосередню участь у визначенні напрямів використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні. Це знижує ризики конфліктів у питаннях розподілу коштів та формує відчуття співвідповідальності громадян за розвиток громади.

4. Громадські ради та дорадчі органи. Їхня діяльність спрямована на постійний діалог між владою та громадянським суспільством. Такі інститути виступають майданчиком для врегулювання суперечностей ще до того, як вони набувають конфліктного характеру.

5. Партисипативне планування відбудови. Особливого значення цей механізм набуває в умовах війни та післявоєнної реконструкції. Залучення громадськості до прийняття рішень щодо відновлення інфраструктури, розподілу гуманітарної допомоги чи визначення пріоритетних напрямів розвитку зменшує ризики конфліктів і підвищує рівень легітимності управлінських рішень.

6. Застосування партисипативних практик сприяє вирішенню кількох стратегічних завдань. По-перше, вони забезпечують інклюзивність управління, що дозволяє враховувати інтереси вразливих груп населення. По-друге, формують прозорість і підзвітність влади, адже громадяни отримують можливість контролювати діяльність управлінських структур. По-третє, створюють умови для перетворення потенційних конфліктів на конструктивні форми співпраці, що є основою сучасного діалогічного врядування.

Однак в Україні функціонування цих механізмів стикається з низкою проблем: недостатньою поінформованістю громадян, низьким рівнем інституційної культури діалогу у владі, формалізованим підходом до проведення консультацій та відсутністю дієвих механізмів впливу громадськості на остаточні рішення. Подолання цих проблем потребує не лише правового врегулювання, але й інституційних змін – запровадження єдиних електронних платформ для консультацій, обов'язковості врахування результатів громадських обговорень та формування системи незалежного моніторингу.

Таким чином, розвиток громадських консультацій і партисипативних технологій є ключовим чинником у профілактиці конфліктів у публічному управлінні. Їхня інституціоналізація та реальне впровадження сприятимуть формуванню культури партнерства між владою і суспільством, що стане важливою передумовою зміцнення довіри громадян до органів влади та стійкості політико-адміністративної системи України у поствоєнний період.

Кадрова політика є одним із найбільш конфліктогенних сегментів у системі публічного управління, оскільки саме від прозорості та справедливості рішень у сфері підбору, просування та оцінки службовців залежить рівень довіри до держави з боку суспільства та самих публічних службовців. Традиційна кадрова система України, попри здійснені реформи, усе ще характеризується низкою проблем: формалізованістю конкурсних процедур, наявністю корупційних ризиків, обмеженою прозорістю оцінювання результатів діяльності персоналу, а також недостатнім використанням сучасних цифрових технологій [119]. Усе це створює підґрунтя для виникнення організаційних конфліктів і підриває авторитет державної служби.

Систематизація практичних рекомендацій щодо впровадження нових управлінських технологій дозволяє побачити їх комплексний характер та взаємодоповнюваність. Кожен із напрямів має власну специфіку, проте всі вони спрямовані на досягнення спільної мети – підвищення ефективності запобігання і врегулювання конфліктів у публічному управлінні шляхом використання інноваційних підходів, цифрових рішень та розвитку культури діалогу (табл. 3.5).

Узагальнені дані свідчать, що впровадження цифровізації, штучного інтелекту, медіаційних технологій, партисипативних практик, блокчейну, кадрових інновацій та культури конфлікт-менеджменту створює системний ефект. Це дозволяє суттєво зменшити ризики виникнення конфліктів, підвищити прозорість і підзвітність влади, забезпечити своєчасне реагування на соціальні виклики та сформувати стійке демократичне врядування, орієнтоване на потреби суспільства.

Практичні рекомендації щодо впровадження нових технологій у сфері запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Напрямок	Ключові інструменти та практики	Очікувані результати
Цифровізація процесів управління	електронний документообіг; цифрові кабінети громадян; онлайн-консультації; електронні петиції	зменшення бюрократії, оперативність рішень, прозорість і доступність послуг
Штучний інтелект та аналітика даних	алгоритми прогнозування конфліктів; аналітика Big Data; автоматизовані системи ризик-менеджменту	раннє виявлення конфліктогенних факторів, ефективна профілактика, підвищення точності управлінських рішень
Медіаційні технології	незалежні центри медіації; арбітражні платформи; підготовка медіаторів у держсекторі	зменшення навантаження на суди, формування культури компромісу, підвищення рівня довіри між владою і суспільством
Громадські консультації та партисипативні механізми	електронні консультації; громадські ради; бюджети участі	підвищення легітимності рішень, зростання довіри громадян, розвиток громадянської активності
Кадрові інновації	компетентнісний підхід; HR-аналітика; системи внутрішнього навчання; службові омбудсмени	професіоналізація державної служби, зниження внутрішніх конфліктів, підвищення мотивації
Блокчейн-технології	електронні реєстри; публічні закупівлі; е-голосування; розподіл соціальних виплат	мінімізація корупції, прозорість фінансових потоків, достовірність даних, запобігання маніпуляціям
Формування культури конфлікт-менеджменту	навчальні програми; етичні кодекси; внутрішньоорганізаційні процедури; громадянська просвіта	перехід до проактивного управління конфліктами, зростання правової культури, стійкість системи врядування

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз сучасних управлінських інновацій дозволив обґрунтувати, що практичні рекомендації щодо їх впровадження у сфері публічного управління мають міждисциплінарний та комплексний характер. Встановлено, що цифровізація процесів управління, застосування технологій штучного інтелекту та аналітики даних, розвиток медіаційних практик і партисипативних механізмів, використання блокчейн-рішень, впровадження кадрових інновацій та формування культури конфлікт-менеджменту утворюють цілісну систему, спрямовану на зниження конфліктогенності у відносинах між державою та суспільством. Доведено, що кожен із розглянутих напрямів забезпечує окремий внесок у процес запобігання та врегулювання конфліктів: цифрові інструменти гарантують прозорість і доступність послуг; штучний інтелект сприяє ранньому виявленню проблемних зон; медіаційні технології

формують культуру компромісу; партисипативні практики підвищують легітимність управлінських рішень; блокчейн мінімізує ризики корупційних зловживань; кадрові інновації зміцнюють професійний потенціал державної служби; а розвиток культури конфлікт-менеджменту створює засади для переходу від реактивного до проактивного управління конфліктами. Узагальнення отриманих результатів підтверджує, що інноваційні технології не є самодостатнім інструментом, а повинні функціонувати у взаємозв'язку з правовими, інституційними та організаційними механізмами публічного управління, що забезпечить комплексний і стійкий ефект у сфері врегулювання конфліктів.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження встановлено, що вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України потребує комплексного, багаторівневого та інтегрованого підходу, який поєднує концептуальне моделювання, інституційно-правове реформування та впровадження інноваційних управлінських технологій. Обґрунтовано концептуальну модель системи запобігання конфліктам, яка визначає структуру взаємопов'язаних підсистем (нормативно-правової, інституційної, організаційно-процедурної, комунікативної, інформаційно-цифрової та соціально-психологічної), що у своїй єдності формують цілісний механізм профілактики й врегулювання конфліктів. Показано, що ефективність моделі забезпечується методологічними принципами системності, правової визначеності, інституційної спроможності, превентивності, інноваційності та культурно-етичного підходу.

Здійснено поглиблений аналіз інституційних і правових засад удосконалення механізмів врегулювання конфліктів, доведено, що ключовими передумовами є: модернізація законодавчої бази з урахуванням європейських стандартів, посилення ролі інститутів громадського контролю, реформування антикорупційної інфраструктури, розвиток системи адміністративного судочинства, а також створення дієвих механізмів координації між різними

гілками влади. Виявлені виклики – фрагментарність нормативної бази, низький рівень підзвітності окремих органів, політична вразливість інституцій – визначають напрями перспективних реформ.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження нових управлінських технологій, які включають цифровізацію процесів управління, використання штучного інтелекту й аналітики даних, інституціоналізацію медіаційних технологій, розвиток партисипативних практик, кадрові інновації, впровадження блокчейн-рішень і формування культури конфлікт-менеджменту. Доведено, що саме інтеграція цих інноваційних підходів у практику державного управління створює умови для переходу від реактивного реагування на конфлікти до проактивного управління ними, підвищує легітимність рішень органів влади та сприяє демократизації врядування.

Підтверджено, що вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління України можливе лише за умови інтеграції концептуально-теоретичних розробок, інституційно-правових реформ і практичних інноваційних технологій. Запропоновані підходи та рекомендації формують цілісну дорожню карту для посилення стійкості публічної влади, підвищення рівня довіри громадян і створення передумов для стабільного демократичного розвитку держави.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та представлено авторський варіант вирішення важливого наукового завдання щодо розробки теоретико-методичних і практичних засад удосконалення механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Отримані результати проведеного дисертаційного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Досліджено теоретичну значущість механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні та його структурні компоненти. Встановлено, що механізм врегулювання конфліктів у сфері публічного управління є складною системною категорією, яка інтегрує нормативно-правові, організаційні, процедурні, комунікативні та етичні засоби впливу на розвиток і динаміку конфліктних ситуацій між суб'єктами публічного управління та іншими учасниками управлінських відносин. Такий механізм забезпечує не лише реагування на конфлікти, що вже виникли, а й створення умов для їх попередження завдяки функціонуванню інституційного середовища, здатного забезпечувати балансу публічних та приватних інтересів. Сформульоване визначення механізму врегулювання конфліктів дозволяє подолати фрагментарність підходів до цієї категорії у сучасній науковій літературі та може бути використане як концептуальна основа для розробки практичних управлінських рішень.

2. Визначено концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Обґрунтовано, що концептуальні засади функціонування механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління мають інтегративний характер і охоплюють правові, організаційні, комунікативні, культурно-етичні та інноваційно-цифрові складові механізмів, які у взаємодії формують цілісну багаторівневу систему врегулювання, здатну забезпечувати як превенцію та раннє втручання, так і постконфліктну стабілізацію. Доведено, що їх синергетичне поєднання дозволяє подолати фрагментарність наявних наукових підходів і створює концептуальне підґрунтя для розробки практичних

управлінських стратегій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення стійкості політико-адміністративної системи в умовах сучасних суспільних трансформацій.

3. Систематизовано зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів у публічному секторі, що дозволило виокремити кілька базових моделей, сформованих у різних правових, інституційних та культурних умовах. Європейський Союз репрезентує правову модель, засновану на верховенстві права, незалежності судової системи та прозорості управлінських процесів; Скандинавські країни характеризуються консенсусно-діалоговим підходом, що ґрунтується на соціальному партнерстві й довірі до інституцій; Велика Британія та США демонструють ефективність застосування альтернативних процедур врегулювання спорів (ADR) у поєднанні з класичними судовими механізмами; Канада вибудувала інклюзивну й цифровізовану модель, яка враховує мультикультурність суспільства; країни Центрально-Східної Європи (зокрема Польща) зосередилися на правовій визначеності та поступовому інституційному вдосконаленні; Естонія стала світовим лідером у цифровізації врядування та впровадженні інноваційних технологій у врегулювання конфліктів; Японія розвинула культурно-етичну модель гармонізації відносин, інтегрувавши її з сучасними інструментами медіації. Доповненням до національних практик виступає діяльність міжнародних організацій (ООН, Рада Європи, ЄС, ОБСЄ, OECD, GRECO, Венеційська комісія, Світовий банк, МВФ), які формують глобальні стандарти та забезпечують інституційну й технічну підтримку держав. Для України особливо цінним є комплексне поєднання цих моделей із урахуванням національних особливостей, що дозволяє вибудувати інноваційний механізм врегулювання конфліктів у публічному управлінні, орієнтований на верховенство права, діалогічність, цифровізацію та інституційну стійкість.

4. Здійснено комплексний аналіз національного досвіду врегулювання конфліктів у сфері публічного управління. Встановлено, що національний досвід врегулювання конфліктів у публічному управлінні України характеризується поєднанням інституційних досягнень (децентралізація, цифровізація,

антикорупційні реформи) та структурних вразливостей (корупція, низька довіра до судової влади, слабкість комунікативних і превентивних практик). Встановлено, що система переважно зберігає реактивний характер, зосереджуючись на ліквідації наслідків конфліктів, а не на їх запобіганні. Уточнено, що сучасні виклики – війна, соціальна поляризація, дезінформація та потреби відновлення – вимагають переходу від фрагментарних практик до комплексної, системно інтегрованої моделі врегулювання конфліктів, заснованої на принципах верховенства права, інституційної спроможності, цифрової відкритості та розвитку культури діалогу.

5. Оцінено особливості функціонування інституційних та комунікаційних механізмів врегулювання конфліктів у публічному управлінні України. На основі узагальнення міжнародних індикаторів Світового банку проаналізовано динаміку індексу ефективності уряду України (Government Effectiveness Index) за 2016–2023 рр., яка засвідчує тенденцію до поступового покращення з $-0,61$ у 2016 р. до $-0,38$ у 2023 р. Це свідчить про повільне, але стає підвищення спроможності урядових інституцій до формування та реалізації державної політики, що узгоджується з результатами якісного аналізу інституційної модернізації у сфері врегулювання конфліктів. Виявлено, що позитивна динаміка індексу зумовлена розширенням практик відкритого врядування, цифровізації управлінських процесів та розвитком комунікаційних форматів взаємодії влади і громадян. Разом із тим, коливання показника в окремі роки підтверджують наявність системних викликів, пов'язаних із нестабільністю політичного середовища, низькою координацією між антикорупційними інституціями та обмеженими можливостями громадського контролю. Таким чином, отримані кількісні результати поглиблюють наукове розуміння динаміки ефективності публічного управління та уточнюють роль інституційних і комунікаційних чинників у забезпеченні стійкості державної системи врегулювання конфліктів.

6. Розроблено концептуальну модель системи запобігання конфліктам у публічному управлінні, яка має інтегративний характер і поєднує різнорівневі підсистеми, що діють у взаємозв'язку та взаємодоповнюваності. Вона передбачає нормативно-правове забезпечення превентивної діяльності,

інституційну архітектуру врегулювання конфліктів, організаційно-процедурні інструменти управління, комунікативні практики діалогу та цифрові інноваційні рішення для моніторингу й прогнозування конфліктів. Модель базується на сучасних європейських стандартах і враховує український контекст воєнних і поствоєнних трансформацій. Її реалізація дозволить сформувати більш гнучку, прозору та ефективну систему управління, здатну не лише вирішувати конфлікти, а й системно запобігати їх виникненню, зміцнюючи довіру суспільства до публічної влади.

7. Обґрунтовано інституційно-правові положення з удосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та потреб поствоєнної відбудови України. Сутність запропонованих положень полягає у створенні єдиної інституційно-правової архітектури врегулювання конфліктів, що передбачає посилення координаційної ролі центральних органів виконавчої влади, розмежування компетенцій між органами публічної влади різних рівнів та формування мережевої взаємодії із залученням незалежних медіаторів, експертних спільнот і громадських об'єднань. Ключовими напрямками удосконалення системи врегулювання конфліктів у публічному управлінні України є: гармонізація правового регулювання відповідно до європейських стандартів; зміцнення незалежності судової влади та розвиток альтернативних механізмів правосуддя; розширення участі громадян у процесах прийняття рішень; цифровізація процедур врегулювання конфліктів для підвищення прозорості та підзвітності; а також інтеграція міжнародних практик і стандартів належного врядування у національну управлінську систему.

8. Сформовано комплекс рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських технологій у публічне управління з метою підвищення ефективності запобігання та врегулювання конфліктів. Зміст цих рекомендацій полягає у впровадженні цифрових сервісів і аналітичних інструментів моніторингу конфліктних ситуацій, використанні штучного інтелекту для прогнозування ризиків та прийняття управлінських рішень, розбудові мереж медіаційних платформ і систем електронного врядування, що забезпечують

відкритий діалог між владою та громадянами. Рекомендації також охоплюють розвиток партисипативних механізмів участі громадян у прийнятті рішень, запровадження блокчейн-рішень для підвищення прозорості управлінських процедур і впровадження кадрових інновацій, орієнтованих на формування компетенцій у сфері комунікаційного управління та конфлікт-менеджменту. Розроблені пропозиції підтвердили, що інтеграція сучасних управлінських технологій є стратегічною умовою підвищення ефективності системи публічного управління, оскільки формує її нову архітектуру, засновану на принципах прозорості, підзвітності, довіри та партнерства між державою і громадянами. Особливе значення має формування культури конфлікт-менеджменту, що забезпечує стійкий розвиток управлінської системи, мінімізує ризики деструктивних конфліктів і підвищує легітимність державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. Виконавчі критерії або критерії результативності як один із шляхів поліпшення діяльності територіальних органів влади: досвід Канади. Самостійність місцевих влад та розподіл повноважень між ними: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. К. ФСМСУ, 2002. С. 230-236.
2. Бакуменко В., Бакуменко І., Пухкал О. Технології публічного адміністрування та контроль в публічному управлінні: навч. посіб. Харків: Смугаста типографія. 2018. 336 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_3.
3. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244>
4. Буркова Л. А. Ефективність й результативність публічного управління та адміністрування. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія. Кривий Ріг, 2016. С. 267-276.
5. Велика Палата Верховного Суду розглянула справу щодо позбавлення волі за вироком суду, який скасовано. Верховний Суд. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1775192/>.
6. Виконання рішень Європейського суду з прав людини. Legal Aid Wiki. URL: <https://legallaid.wiki/index.php>.
7. Висновок Консультативної ради європейських суддів (КРЕС). URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/vysnovok_kryes_no_26_neoficiynnyu_per_eklad.pdf.
8. Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Інформація про добір суддів у 2024 році. URL: <https://vkksu.gov.ua/rubric/dobir-na-posadu-suddi>.
9. Вища рада правосуддя у 2021 році отримала понад 5 тисяч скарг на суддів. URL: <https://censor.net/ua/n3272454>.
10. Вища рада правосуддя. Звіт про діяльність Вищої ради правосуддя у 2024 році. 2025. URL: <https://hcj.gov.ua/>.

11. Вища рада правосуддя. Станом на 1 листопада 2023 року кількість нерозглянутих дисциплінарних справ становила 12241. URL: <https://hcj.gov.ua/news/informaciya-shchodo-priorytetnosti-dyscyplinarnyhprovadzhen>.

12. Вища рада правосуддя. У 2021 році Вища рада правосуддя прийняла 201 рішення про звільнення суддів з посад. URL: <https://hcj.gov.ua/news/vrp-u-2021-roci-uhvalyla-rishennya-pro-zvilnennya-201-suddi>.

13. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: <http://bit.ly/3O6hA3e>

14. Власенко Т. А., Лагода Т. О. Складові ефективності публічного адміністрування. Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ», 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 99.

15. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. URL: el-zbim-du.at.ua

16. Габермас Ю. Структурні перетворення публічної сфери: Дослідження категорії буржуазного суспільства. 2000. 384 с. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/habermas>.

17. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє. Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. [Третє українське доповнене видання]. К.: Унів. вид-во ПУЛЬС АРІ, 2009. 248 с. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf>

18. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

19. Гоптарєв О. Громадський контроль за діяльністю судової влади на сучасному етапі. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 4. С. 66–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2018_4_13.

20. Григорчук Оксана. Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління с. 60-62. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf>

21. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2020, № 17-18. С. 81-84.
22. Громадська рада доброчесності. URL: <https://grd.gov.ua/>.
23. Гурин Катерина. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 261-263.
24. Гурне Б. Державне управління / пер. з франц. Київ: Основи, 1993. 165 с. 15.
25. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 2019. № 6. С. 224-226.
26. Дашборд. Справи щодо бізнесу (дані за 2024). URL: <https://dashboard.gp.gov.ua/>.
27. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с.
28. Державне управління ресурсами та регулювання галузевих ринків: монографія / авт. кол.: В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко; наук. керівн. і відп. викон., д. держ. упр. В. І Шарий. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2022. 310 с.
29. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики, ред.: В. Б. Авер'янов; НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького. К.: Факт, 2003. 384 с.
30. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. Публічне урядування, 2022. № 1(29). С. 42-51.

31. Дзюндзюк Б. Використання технології блокчейн у публічному врядуванні. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 5(11). С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.121>.

32. Домбровський О. І., Багірянц Д. П. До питання сутності публічного адміністрування. Євроінтеграційні процеси в Україні: історичні, культурні, політико-правові та психологічні аспекти. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-311-1-36>.

33. Дуліна О. Система внутрішнього контролю в Україні крізь призму багаторівневості: управлінська підзвітність як фактор зміцнення внутрішнього контролю. Modern engineering and innovative technologies. 2021. Вип. № 16-04. С. 145–151. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

34. Дуліна О., Крупник А. Громадський контроль як складова публічного управління: багаторівневий вимір. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць ОРІДУ. 2021. Вип. 3(84). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 19–23. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246229>.

35. Дуліна О.В. Система внутрішнього контролю в Україні крізь призму багаторівневості: управлінська підзвітність як фактор зміцнення внутрішнього контролю. Modern engineering and innovative technologies. 2021. Вип. № 16-04. С. 145-151 URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

36. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. Ефективна економіка, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>

37. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т / наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол. В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

38. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р.: станом на 16 листоп. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
39. Європейський омбудсман. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/home>.
40. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЕСІТС). URL: <https://court.gov.ua/esia>.
41. Єдиний державний реєстр судових рішень (ЄДРСР), URL: <https://reyestr.court.gov.ua/>.
42. Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О. Конфлікти у публічному управлінні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2021. С. 128–130.
43. Завгородня Ю., Кучук А. Публічне управління в умовах правовладдя: методологічні засади. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 5(71). С. 41-45. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-5).
44. Загальна психологія: Підручник / За заг. ред. С.Д. Максименка. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця: Нова книга, 2004. 704 с.
45. Закон України. Про правила етичної поведінки № 406-VII від 04.07.2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>
46. Законодавство України: офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>.
47. Іваній В. І. Модель механізму запобігання корупційним ризикам в діяльності органів публічного адміністрування: концептуальний вимір. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-01>.
48. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації:

Постанова від 14.04.1997 № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-97-п#Text>.

49. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Класифікатора звернень громадян: Постанова від 24.09.2008 № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2008-п#Text>

50. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про Єдину систему опрацювання звернень: Постанова від 27.11.2019 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2019-п#Text>.

51. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text>.

52. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про системного адміністратора з питань доступу до публічної інформації в органах виконавчої влади: Постанова від 21.11.2011 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1277-2011-п#Text>.

53. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку подання запитів на отримання публічної інформації органами виконавчої влади: Постанова від 25.05.2011 № 583. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/583-2011-п#Text>.

54. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами і міжвідомчого електронного обміну: Постанова від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text>.

55. Каблак П. Взаємовідносини судової влади та громадськості (правові і організаційні аспекти): дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10. 211 с.

56. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення. 2019. №. 6. С. 36-42.

57. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2010. № 3. С. 62–67.
58. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 № 2747-IV: станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
59. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
60. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: Конвенція Ради Європи від 04.11.1950 р.: станом на 1 серп. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
61. Кондратенко В. М. Адміністративно-правові засади громадського контролю в судовій системі через призму забезпечення прав людини і громадянина в Україні. Аналітичне-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С. 351-355. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308366>
62. Кондратенко В., Стеценко Д. Адміністративно-правові засади громадського контролю в судовій системі через призму забезпечення прав людини і громадянина в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С. 351–355. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.60>.
63. Конституційний Суд України. Прес-релізи рішень КСУ за 2020–2024 роки. URL: <https://ccu.gov.ua/docs/6668>
64. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
65. Контроль в публічному управлінні та адмініструванні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / упоряд. С. С. Ткачова. Харків: ДБТУ, 2024. 86 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51528/1/Konspekt_lektsii_Kontrol_v_PUA_281_2024.pdf

66. Корчак І. М. Конфлікт у сфері публічного управління: концептуалізація та механізми розв'язання: дис.... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування / Корчак Ірина Миколаївна. Київ, 2023. 314 с.

67. Кравченко С. Довіра до суду: важливі міркування, які ґрунтуються на фактах. Українська правда. 05.02.2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/5/7496839/>

68. Кравчук В. Громадський контроль судової влади як спосіб відновлення довіри суспільства до судів та суддів. Актуальні проблеми правознавства. 2016. Вип. 3. С. 11–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu_2016_3_10

69. Крайнюков М. Зарубіжний досвід функціонування механізму контролю в системі публічного адміністрування на етапі добору суддів. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 11. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.27>

70. Крайнюков М. М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. №31. С. 191-194. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024308620>

71. Крайнюков М. М. Роль та значення органів суддівського самоврядування в забезпеченні функціонування суддівської служби України. Україна у сучасному міжнародному просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 червня 2023 р., м. Одеса). Одеса: Одеська політехніка, 2023. С. 42–45. URL: <https://op.edu.ua/3535-16631>

72. Крайнюков М. М. Сучасний стан забезпечення судових послуг суддівською службою в Україні. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 18 травня 2023 р., м. Одеса. Одеса : Одеська політехніка, 2023. С. 498–500. URL: <https://op.edu.ua/123412346765434-14238>

73. Крайнюков М. М. Теоретичний аналіз контролю та нагляду в публічному адмініструванні судової системи України. Теоретичні та прикладні

питання державотворення. 2023. № 29. С. 19–28. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/17085>

74. Красноручський О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 45-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_10

75. Крупник А. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2007. Вип. 1. С. 1–10. URL: <https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/>

76. Крутий О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку культури публічного управління в умовах глобалізації. Державне будівництво. № 2. 2019. С.14–18

77. Кучук А. Адміністративні органи в умовах воєнного стану: управлінський та правовий аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-01-09> 174

78. Кучук А., Пекарчук В. Статус органів публічної влади в екстраординарних умовах: теоретико-правовий вимір. Прикарпатський юридичний вісник. 2024. Випуск 5 (58). С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v5.2024.3>

79. Локк Дж. Два трактати про правління. Київ : Юніверс, 2001. 195 с. URL: <http://litopys.org.ua/rousseau/rous.htm>

80. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 3(82). С. 135–144. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>

81. Малий. І. Й. Результативність управління публічним сектором в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_12_8

82. Мельник І. Адміністративне судочинство як форма контролю за діяльністю органів виконавчої влади. Юридична Україна. 2007. № 8. С. 26–29. URL: http://e-cat.scilib.chnu.edu.ua/cgi/irbis64r_12/cgiirbis_64.exe

83. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. Київ: Діалог, 1992. 702 с.
84. Миколайчук М. Роль контролю публічного адміністрування судової системи в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. № 32. С. 239–245. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321889>
85. Миколенко О. І. Публічно-владні послуги як адміністративноправовий засіб забезпечення реалізації прав людини у відносинах між платниками податків та суб'єктами публічного адміністрування. Правова держава. 2023. № 51. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.51.287987>.
86. Миколенко О. І., Миколенко О. М. Сучасні тенденції у сфері юридичної відповідальності публічних службовців, службового права України та їх критичний аналіз. Правова держава. 2021. № 41. С. 61-68. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/225582/226541>.
87. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. Правова держава, 2019, № 35. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346>
88. Мороз О. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. Економіка і організація управління, 2016. № 3(23). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2893>
89. Набокова О. Г. Методологічні передумови виникнення поняття «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2023. Т. 34(73). № 6. С. 173–178. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/28.pdf
90. Наказ Національного агентства з питань державної служби. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах №46-22 від 20.06 2022. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-73-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-vderzhavnih-organah>

91. Наливайко Т. Громадський контроль в Україні як інститут громадянського суспільства: теоретико-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2010. 18 с. 67. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>

92. Нестерович В. Конституційно-правові засади здійснення впливу громадськості на прийняття нормативно-правових актів в Україні. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2011. № 3. С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_3_7

93. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. С. 6-11.

94. Ніколайчук С. Система контролю за діяльністю судів в Україні. *Naukovyy visnyk dnipro petrovs kogo derzhavnogo universytety vnutrishnikh sprav*. 2023. Т. 5. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-32-36>

95. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4. С. 47-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_8. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=F

96. Омельчак Г. В. Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». Київський економічний науковий журнал. 2023. № 3. С. 108–112. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-3-16>

97. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / Є. Г. Карташов, А. П. Миколаєць, А. В. Антонов, І. О. Драган, Н. В. Даций, Ю. В. Шпак; за заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. Київ: Освіта України, 2020. 304 с.

98. Основні принципи незалежності судових органів Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї від 29 листопада та 13 грудня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text

99. Офіс Генерального прокурора України. Дані щодо кримінальних правопорушень, пов'язаних із корупцією, за 2023 рік. Офіційний сайт. URL: <https://new.gp.gov.ua/ua/posts/vikonannya-derzavnoyi-antikorupciinoi-programina-2023-2025-roki-persi-kroki-v-realizaciyi>

100. Павленко Г. Інституційне забезпечення публічного управління в системі правосуддя України. Публічне управління: теорія та практика. 2021. № 2. С. 45–52. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5179>

101. Павлюх О. А. Поняття, мета, загальні риси та призначення контролю у сфері державного управління. Часопис Київського університету права. 2011. № 2. С. 117-119.

102. Панченко В. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С. 147-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2016_30_17.

103. Панченко Г. О. Громадська участь як механізм реалізації громадського контролю в системі публічного управління. Наукові перспективи. Серія «Механізми державного управління». 2023. № 3(33). С. 454–467. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/133/212>.

104. Панченко Г. О. Громадський контроль у публічному управлінні: поліваріантність трактування поняття та сутнісні характеристики. Наукові перспективи. Серія «Механізми державного управління». 2023. № 7(37). С. 177–722–734. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/165/257>.

105. Панченко Г. О. Інформаційно-комунікативна складова процесу громадського контролю в системі публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Публічне управління та регіоналістика». 2023. № 7(13). С. 858–870. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/159/248>.

106. Переверзєв О.О. Інноваційні моделі запобігання конфліктам у системі публічного управління. Вчені записки Таврійського університету імені В.І. Вернадського. 2023. Том 34(73). С.151-156.

107. Переверзєв О.О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання. Право та державне управління. 2023. №1. С. 411-415.

108. Переверзєв О.О. Використання медіації та арбітражу у вирішенні конфліктних ситуацій в державному управлінні. Право та державне управління. 2021. №2. С.338-341.

109. Переверзєв О.О. Децентралізація та конфлікти у публічному управлінні: виклики та механізми їх подолання. Держава та регіони. 2023. №1(79). С. 167-171.

110. Переверзєв О.О. Роль комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами влади та громадськістю. Держава та регіони. 2022. №2(76). С. 151-155.

111. Переверзєв О.О. Цифрові технології як інструмент запобігання та моніторингу конфліктів у сфері публічного управління. Право та державне управління. 2021. №4. С.191-195.

112. Положення про Державну судову адміністрацію України, затверджене Рішенням Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 № 141/0/15-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text>

113. Президент України. Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації: Указ від 05.05.2011 № 547/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547/2011#Text>

114. Президент України. Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування: Указ від 07.02.2008 № 109/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109/2008#Text>

115. Прилуцький С. Судова влада і громадянське суспільство: взаємозв'язок, місце та роль у правовій державі. Правова держава. 2010. Вип. 21. С. 342–351. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/36862>.

116. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII: станом на 15 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>.

117. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>.

118. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

119. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

120. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI: станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

121. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96- ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-BP#Text>.

122. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Дата оновлення 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

123. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. Дата оновлення 17.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

124. Про Конституційний Суд України: Закон України від 13.07.2017 № 2136-VIII: станом на 20 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19#Text>.

125. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>.

126. Про прокуратуру : Закон України від 05.11.1991 № 1789-XII: станом на 25 верес. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-12#Text>.

127. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

128. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 № 4038-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text>.

129. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII: станом на 26 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>.

130. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010 № 2453-VI : станом на 27 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text>.

131. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Дата оновлення 25.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3166-17>.

132. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

133. Рахункова палата України. Звіт про результати аналізу фінансування судової системи за 2023–2024 рр. 2024. 56 с. Офіційний сайт. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1800>.

134. Регламент Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, затверджений Рішенням ВККС України від 13.10.2016 № 81/зп-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr81-695-16#Text>.

135. Рекомендація CM/Rec (2010) Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38#Text.

136. Рекомендація № (94) 12 "Незалежність, дієвість та роль суддів". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_323#Text.

137. Ровинська К. І. Законодавче закріплення прозорості та відкритості владних інституцій місцевого рівня: міжнародний досвід. Правова держава. 2018. № 31. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2018.31.143440>.

138. Ровинська К., Козуліна С. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2021. Вип. 26. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb262021239046>.

139. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.

140. Руссо Ж.-Ж. Суспільний договір або принципи політичного права. Київ : Основи, 2001. 52 с. URL: <http://litopys.org.ua/rousseau/rous.htm>

141. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 539–542.

142. Саламатов В.О. Практична функція професійної етики державного службовця. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/04.pdf>

143. Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування, 2021. № 1(28). С. 53-57.

144. Сербин Р. Система органів публічного адміністрування в діяльності суду. Юридичний вісник. 2022. № 6. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2022/5.pdf.

145. Собакарь А. О. Адміністративний нагляд як спосіб забезпечення законності в публічному управлінні. Порівняльно-аналітичне право. 2013. Вип. 1-3. С.273-275. URL: http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/09/3-1_2013.pdf#page=273.

146. Сушинський О. Теоретико-методологічні засади контролю у сфері публічної влади: автореф. дис. ... докт. наук з державного управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». 2003. 41 с.

147. Сушко Л. П. Організаційно-правові засади здійснення судового контролю в Україні: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К., 2009. 22 с.

148. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_11

149. Теробун О. Особливості функціонування інформаційноконсультативного механізму взаємодії органів публічної влади і інституцій громадянського суспільства в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3(31). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-325-336](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-325-336).

150. Теробун О. С. Інституціалізація публічних консультацій як інструменту взаємодії органів публічної влади і інституцій громадянського суспільства у східноєвропейських членах Європейського Союзу: уроки для України. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 128–134. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-128-134](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-128-134).

151. Терещенко М. М. Взаємодія державного та громадського контролю як інструмент реалізації публічного управління: монографія; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України. Київ : Компринт, 2020. 190 с. 118. У Вищій раді правосуддя знаходяться 12 366 скарг на суддів. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/284572-v-vysshem-sovete-pravosudiyanakhodyatsya-12-366-zhalob-na-sudey>

152. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2021. № 3 (95). С. 146-156.

153. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг. Український переклад. Львів. Львівськ. Філіал УАДУ. 2000. 293 с.

154. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

155. Хотинська-Нор О. З. Громадський контроль як фактор розвитку судової системи. Часопис цивільного і кримінального судочинства. 2016. № 4. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chcks_2016_4_14.

156. Чаплинська Ю. Контроль щодо забезпечення законності та дисципліни в діяльності органів публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2017. № 1. С. 190–195. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/108/1/28.pdf>.

157. Черповицька І. Ю. Особливості комунікації судової влади та громадянського суспільства в Україні за умов пандемії крізь призму європейського досвіду. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2020. № 3. С. 23–31. URL: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2020-3-03>.

158. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. Věda a perspektivy. 2023. № 8(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229).

159. Шмідт-Ассман Е. Загальне адміністративне право як ідея врегулювання: основні засади та завдання систематики адміністративного права / пер. з нім. Г. Рижков, І. Сойко, А. Баканов; відп. ред. О. Сироїд. К.: К.І.С., 2009. 552 с.

160. Штучний інтелект як основа цифрового судочинства: помічник чи майбутній конкурент судді?
URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/artificial_intelligence_bernaziuk.pdf

161. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 670–673.

162. Шулюк Б. С. Шляхи розвитку державного фінансового контролю в Україні у контексті досвіду економічно розвинутих країн. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 6. С. 25-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_6_8.

163. Юридична енциклопедія: у 6 т. К.: Укр. енцикл. ім. М. П. Бажана, 1998. Т. 1. 669 с.

164. Analysis of data by the European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/judicial-systems-of-the-european-union-countries-analysis-of-data-by-t/1680788280>.

165. Bryner G. C. Judicial Review and Public Administration: The Administrative State and the Rule of Law in the Constitutional Democracy. Public Administration Review. 2003. Vol. 63. No. 3. P. 307–320. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00294>

166. CEPEJ Evaluation Report URL:<https://rm.coe.int/ukraine-2024-2022-/1680b1f6f4>

167. EU Justice Scoreboard URL:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/mex_24_3226

168. Fayol H. Administration Industrielle et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle. Paris: Dunod, 1916. URL:
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1735464>

169. GRECO Evaluations URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/-/ukraine-publication-of-the-interim-compliance-report-of-4th-evaluation-round>.

170. Gulick L. Notes on the Theory of Organization. In: Gulick L., Urwick L. (Eds.) Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, 1937. P. 3–35. URL:
<https://dn720003.ca.archive.org/0/items/paperscience00guli/paperscience00guli.pdf>.

171. Judicial Performance Evaluation, JPE. URL:
https://www.fjc.gov/sites/default/files/2015/Judicial%20Performance%20Evaluation_0.pdf.

172. Kaun A., Larsson A. O., Masso A. Automating public administration: citizens' attitudes towards automated decision-making across Estonia, Sweden, and 184 Germany. Information, communication & society. 2023. P. 1–19. URL:
<https://doi.org/10.1080/1369118x.2023.2205493>.

173. Kondratenko V. The system of international legislation in the sphere of the functioning of the institute of public control over the activities of judicial bodies. Scientific notes Series Law. 2023. Vol. 1, no. 14. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-70-74>.

174. Kovbas I. Public councils as an institution for enhancing public trust in the judicial system of Ukraine. Ehrlich's journal. 2024. No. 11. P. 35–42. URL:
<https://doi.org/10.32782/ehrlichsjournal-2024-11.06>

175. OSCE/ODIHR Monitoring URL: <https://www.osce.org/odihr/ukraine>.

176. Ruschemeier H., Hondrich L. J. Automation bias in public administration – an interdisciplinary perspective from law and psychology. Government information

quarterly. 2024. Vol. 41, no. 3. P. 101953. URL:
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101953>.

177. St-Onge D. Le passé est-il garant de l'avenir ?. *Le Naturaliste canadien*. 2019. Vol. 143, no. 2. P. 3. URL: <https://doi.org/10.7202/1060049ar>

178. Supervision of ECtHR judgments URL:
<https://www.coe.int/en/web/execution/ukraine>.

179. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. URL:
[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf).

180. UNDP Technical Assistance URL:
<https://www.undp.org/ukraine/publications/mapping-support-anti-corruptionreforms-ukraine-focus-justice-sector>.

181. Venice Commission Opinions URL:
<https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?country=47&other=true&year=all&>

182. Vinceti S. R. Innovating judicial performance evaluations: toward academic-style peer review?. *SSRN electronic journal*. 2024. URL:
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4866806>

183. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* / edited by G. Roth, C. Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978. URL:
https://books.google.com.ua/books/about/Economy_and_Society.html?id=pSdaNuIaUUEC&redir_esc=y

184. WJP Rule of Law Index URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2024/Ukraine>.

ДОДАТОК

Взаємозв'язок завдань та методів дослідження

Завдання дослідження	Використані методи	Очікуваний результат
Проаналізувати еволюцію наукових підходів до дослідження конфліктів у публічному управлінні	історико-логічний, діалектичний	Визначено ключові етапи становлення теорії врегулювання конфліктів
Охарактеризувати типологію та джерела виникнення конфліктів	системний, структурно-функціональний	Сформовано класифікацію конфліктів за критеріями у сфері публічного управління
Дослідити зарубіжний досвід запобігання та врегулювання конфліктів	порівняльно-правовий, інституційний	Виокремлено релевантні практики для адаптації в Україні
Проаналізувати національний досвід і виявити детермінанти конфліктів	контент-аналіз, соціологічні методи (опитування, інтерв'ю)	Визначено фактори та тенденції розвитку конфліктів у вітчизняному публічному управлінні
Оцінити ефективність інституційних механізмів	інституційний аналіз, SWOT-аналіз	Виявлено сильні та слабкі сторони системи управління конфліктами
Розробити концептуальну модель механізмів запобігання та врегулювання конфліктів	моделювання, системно-аналітичний метод	Побудовано авторську модель із виокремленням підсистем і принципів функціонування
Сформувані практичні рекомендації з удосконалення управлінських технологій	прогностичний метод, порівняльний аналіз	Запропоновано інноваційні підходи та інструменти підвищення ефективності

**Система механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у
публічному управлінні**

Рівень	Складові механізму	Приклади інструментів	Очікуваний ефект
Нормативно-правовий	Конституційні, законодавчі, підзаконні акти	Конституція України, Закон «Про державну службу», Кодекс адміністративного судочинства	Забезпечення правової визначеності та верховенства права
Інституційний	Органи влади, судова система, омбудсман, антикорупційні органи, громадські ради	ВРП, НАБУ, ВАКС, Уповноважений ВР з прав людини	Баланс публічних і приватних інтересів, інституційна підзвітність
Організаційно-процедурний	Управлінські технології, кадрова політика, процедури врегулювання спорів	Регламенти, кодекси етики, внутрішні положення органів влади	Мінімізація конфліктогенних ситуацій, ефективність управління
Комунікативний	Діалогові та медіаційні практики, партисипативні інструменти	Публічні консультації, електронні петиції, медіація	Зменшення напруги, підвищення довіри громадян
Інформаційно-цифровий	Електронне урядування, big data, штучний інтелект, блокчейн	Єдиний портал звернень громадян, електронний суд, відкриті дані	Прозорість, доступність і прогнозованість управлінських рішень
Соціально-психологічний	Формування культури конфлікт-менеджменту, етичні стандарти	Тренінги, кодекси поведінки, внутрішня медіація	Підвищення управлінської культури, превенція конфліктів

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України з державного управління

1. Переверзєв О.О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання. Право та державне управління. 2023. №1. С. 411-415. (0,5 друк. арк.).

2. Переверзєв О.О. Інноваційні моделі запобігання конфліктам у системі публічного управління. Вчені записки Таврійського університету імені В.І. Вернадського. 2023. Том 34(73). С.151-156. (0,5 друк. арк.).

3. Переверзєв О.О. Роль комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами влади та громадськістю. Держава та регіони. 2022. №2(76). С. 151-155. (0,6 друк. арк.).

4. Переверзєв О.О. Цифрові технології як інструмент запобігання та моніторингу конфліктів у сфері публічного управління. Право та державне управління. 2021. №4. С.191-195. (0,5 друк. арк.).

5. Переверзєв О.О. Використання медіації та арбітражу у вирішенні конфліктних ситуацій в державному управлінні. Право та державне управління. 2021. №2. С.338-341. (0,5 друк. арк.).

6. Переверзєв О.О. Децентралізація та конфлікти у публічному управлінні: виклики та механізми їх подолання. Держава та регіони. 2023. №1(79). С. 167-171. (0,5 друк. арк.).

Публікації в наукових виданнях іноземних держав за напрямом,

з якого підготовлено дисертацію:

7. Pereverzev O.O. Formation of effective mechanisms for preventing and resolving conflicts in the public administration system in Ukraine. Global Prosperity, 2024. Vol. 4. Iss. 4. URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/188/165> (0,5 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Переверзєв О.О. Соціально-економічні фактори ескалації конфліктів у системі державного управління. Актуальні питання цивільного права та права

інтелектуальної власності: збірник III міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 листопада 2015 р.). К.: МАУП, 2015. С.74-75 (0,1 друк. арк.).

9. Переверзєв О.О. Роль громадянського суспільства у розв'язанні управлінських конфліктів: міжнародний досвід та перспективи для України. Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства: збірник IV міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7 жовтня 2016 р.). К.: МАУП, 2016. С.266-267 (0,1 друк. арк.).

10. Переверзєв О.О. Запобігання управлінським конфліктам через відкритість і підзвітність органів влади. Роль юриспруденції у формуванні сучасного суспільства: збірник V міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 6 жовтня 2017 р.). К.: МАУП, 2017. С.175-176 (0,1 друк. арк.).

11. Переверзєв О.О. Ефективність правових механізмів у процесі врегулювання конфліктів у державному секторі. Актуальні проблеми розвитку правової держави і громадянського суспільства: всеукраїнська науково-практична конференція (Київ, 28 березня 2017 р.). Київ, 2017. С. 129-130 (0,1 друк. арк.).

12. Переверзєв О.О. Кризовий менеджмент у державному управлінні: стратегічні підходи до врегулювання конфліктів. Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану: збірник наукових праць XVIII міжнародної науково-практичної конференції (Чернігів, 25 жовтня 2022 р.). Чернігів, 2022. С.74-76 (0,1 друк. арк.).



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Розробки та результати дисертаційної роботи Переверзева Олександра Олександровича на тему “Механізми запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління” були застосовані в діяльності народним депутатом України.

Застосування на практиці запропонованих Переверзевим О.О. розробок щодо управління конфліктами у публічному управлінні, які базуються на принципах проактивності, інтегрованості та технологічності, що дозволяє адаптувати управлінські стратегії до змінного середовища та забезпечувати їхню гнучкість. Заслуговує на увагу система комунікаційних механізмів у запобіганні конфліктам, яка включає новітні підходи до налагодження взаємодії між владою та громадянськістю через цифрові платформи, соціальні мережі та краудсорсингові ініціативи, що підвищує рівень прозорості та довіри до управлінських рішень.

**З повагою,
народний депутат України**

**Сергій ГРИВКО
(посв. №110)**



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЇ, БІЗНЕСУ І ПРАВА
ЗВО „МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ”

Вул. Гонча, 37, м. Чернігів, 14000, e-mail: chiibip.mnty@gmail.com, код ЄДРПОУ 25623216

Вихідна № 243/24

« 10 » 12 2024 р.

ДОВІДКА

про використання результатів дослідження

ПЕРЕВЕРЗЄВА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА НА ТЕМУ “МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ”

у науково-дослідній роботі Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права
Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая за
темою:

«Соціально-економічні детермінанти формування та реалізації публічної політики України в умовах цифровізації» (ДР № 0122U001115) в межах якої автором запропоновано інструменти державної політики щодо попередження конфліктів у сфері публічного управління, які включають нормативно-правове регулювання, цифрові інструменти для моніторингу соціальної напруги, громадські консультації та запровадження механізмів відкритого уряду для забезпечення підзвітності державних органів.

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

З повагою,
проректор з навчальної роботи



Олена СЕМЧЕНКО



УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО

Вул. Ремісничка, 28, м. Чернігів, 14000, e-mail: utmzvo@gmail.com, код ЄДРПОУ 45630188

Вихідна №43/24
«25» грудня 2024 р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи
Переверзєва Олександра Олександровича на тему «Механізми запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління»

Кафедра публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО «Університет трансформації майбутнього» активно бере участь у дослідженні механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління, зокрема через підготовку фахівців у галузі публічного управління та адміністрування. В межах освітнього процесу та наукових досліджень кафедра займається вивченням сучасних проблем врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Результати дисертаційного дослідження впроваджені у навчальну та наукову діяльність університету, а саме щодо: уточнення змісту поняття «механізми запобігання та врегулювання конфліктів у публічному управлінні»; вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів у державному управлінні, які передбачають створення інституційних умов для розвитку незалежних центрів медіації, запровадження єдиних стандартів комунікації між державними органами та громадянами; аналізу конфліктів у системі публічного управління, що ґрунтуються на поєднанні класичних конфліктологічних підходів із сучасними моделями поведінкової економіки.

Результати дисертаційного дослідження сприяли удосконаленню освітнього процесу на кафедрі публічного управління, адміністрування та економіки. Це дозволяє здобувачам вищої освіти краще розуміти сучасні виклики, зокрема щодо врегулювання конфліктів у системі публічного управління.

Перший проректор



Олександра САКУН