

5. Teremetskyi, V., Tokarieva, K., Myronenko, M., Mishchuk, I., & Melnychuk, Y. (2023). Mediation in administrative and legal disputes in Ukraine: a European perspective. *Revista Amazonia Investiga*, 12(70), 200–209. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.18>

**Abstract:** *This paper examines mediation as an effective alternative method of resolving conflicts within public authorities. The legal framework for the application of mediation in Ukraine is analyzed, in particular in accordance with the Law of Ukraine “On Mediation”. The study defines its role in reducing conflict levels, increasing public trust in government institutions, and improving public administration mechanisms. The main areas of mediation application in public-law relations and its advantages compared to judicial procedures are outlined.*

**Keywords:** *mediation, public-law disputes, public authorities, alternative dispute resolution, administrative conflicts.*

**Науковий керівник:**

**Гусенко А.А.,**

*старший викладач кафедри  
публічного управління та адміністрування  
і міжнародної економіки,  
Миколаївський національний аграрний університет*

**УДК 342.9**

**Механізми регулювання конфліктів у системі публічного управління:  
теоретичні засади та сучасні підходи**

**Шваюк Юліана,**

*здобувачка вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*

*Миколаївський національний аграрний університет*

*м. Миколаїв, Україна*

**Анотація:** *У тезах розглянуто сутність та причини виникнення конфліктів у сфері публічного управління та окреслено їх особливості у діяльності органів державної влади. Проаналізовано ключові фактори конфліктності та визначено сучасні механізми їх урегулювання. Доведено доцільність комплексного використання зазначених підходів для забезпечення результативності та стабільності управлінських процесів.*

**Ключові слова:** *конфлікт, державне управління, врегулювання конфліктів, конфлікт інтересів.*

Конфлікти є невід'ємною складовою розвитку людського суспільства на всіх етапах його історії. Вони проявлялися у взаємодії людини з природним середовищем, у протиборстві між родовими та племінними об'єднаннями, у соціальному протистоянні між різними верствами населення, політичними угрупованнями, державами, а також виникають у трудових колективах і сімейних відносинах.

Термін «конфлікт» має латинське коріння (*conflictus, conflictio*) та у своєму первинному значенні позначає зіткнення або боротьбу протилежних позицій, поглядів чи інтересів.

У наукових підходах поняття «конфлікт» розглядається через декілька основних смислових вимірів, зокрема:

1. як відкрите та часто тривале протиборство сторін, що може набувати форм збройного зіткнення або війни;
2. як стан порушення рівноваги у взаємовідносинах між людьми, ідеями чи інтересами, що супроводжується протиставленням протилежних позицій;
3. як внутрішня психологічна напруга особи, спричинена одночасним існуванням взаємовиключних мотивів, прагнень або установок;
4. як художній прийом, що відображає протистояння характерів чи сил у літературних творах [1, с. 43].

Щодо державного управління, конфліктні ситуації не є відхиленням від норми, адже вони обумовлені об'єктивним процесом взаємодії суб'єктів управлінських відносин, які відрізняються за своїми інтересами, наявними ресурсами, управлінськими підходами та обсягом наданих владних повноважень [2, с. 411].

Міжособистісні суперечності, що виникають у середовищі публічної служби, можуть зумовлювати зростання кількості звільнень, додаткові витрати, пов'язані з лікуванням персоналу, а також збільшення випадків тимчасової непрацездатності або відсутності на робочому місці. Сукупність цих факторів призводить до зменшення ефективності та продуктивності у діяльності органів державної та місцевої влади. Для самих публічних службовців конфлікти часто мають негативні наслідки у вигляді емоційного виснаження, погіршення фізичного стану та втрати зацікавленості у професійній діяльності [3, с. 68].

Причинами виникнення конфліктів також є:

- обмеженість управлінських ресурсів, зокрема нестача фінансового забезпечення, кадрового потенціалу та доступу до повної й актуальної інформації;
- низька ефективність комунікації, яка проявляється у відсутності дієвих механізмів зворотного зв'язку, закритості процедур ухвалення

управлінських рішень та недостатній якості внутрішньоорганізаційної взаємодії;

- конфлікт інтересів, за якого приватні інтереси державного службовця вступають у суперечність із його службовими повноваженнями та професійними обов'язками;

- культурні та ментальні особливості публічного управління, зокрема переважання авторитарних стилів керівництва, нехтування етичними стандартами та недостатній рівень сформованості корпоративної культури;

- вплив зовнішніх чинників, таких як політична нестабільність, зростання медійного тиску, підвищені суспільні очікування та міжнародні виклики, що посилюють загальний рівень конфліктності в державному секторі [2, с. 413].

У процесі глибоких змін у сфері публічного управління дедалі актуальнішим стає створення ефективних інструментів розв'язання конфліктів. Вони мають передбачати не лише застосування формальних адміністративних процедур або примусових заходів, а й використання профілактичних підходів, дотримання етичних стандартів та розвиток відкритого й продуктивного діалогу між учасниками управлінської взаємодії.

У контексті державного управління, сучасні підходи до вирішення конфліктів класифікуються на три взаємопов'язані категорії:

1. Поведінковий (психологічний) підхід – розглядає конфлікт як міжособистісну взаємодію, що виникає через відмінності в характерах, стилях керівництва, комунікації чи мотивації. У центрі уваги — особистісні риси учасників, їхні очікування, сприйняття ситуації та емоційний стан. Для врегулювання конфліктів застосовують медіацію, фасилітацію, індивідуальні консультації, коучинг і психоемоційну підтримку.

2. Організаційно-управлінський підхід – орієнтований на вдосконалення структури, процедур і культури установи для запобігання конфліктам. Він передбачає чітку систему повноважень, прозорі правила роботи та розвиток ефективної внутрішньої комунікації. Додатково впроваджуються механізми внутрішнього контролю, зворотного зв'язку й інструменти врегулювання спорів.

3. Нормативно-правовий підхід – полягає у застосуванні законодавчих актів, підзаконних норм та внутрішніх регламентів. Особлива увага приділяється врегулюванню конфлікту інтересів, як це передбачено Законом України "Про запобігання корупції". Відповідно до цього закону, державний службовець зобов'язаний інформувати про

можливий конфлікт, а компетентні органи – надавати рекомендації або вживати заходів щодо його усунення.

Підсумовуючи, ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління передбачає поєднання поведінкових, організаційних та правових підходів. Поєднання етичного лідерства, впорядкованих управлінських процесів і дотримання законодавства забезпечує стабільну, прозору та результативну діяльність органів влади. Крім того, важливо розвивати профілактичну культуру, яка дозволяє передбачати конфлікти, виявляти їх на ранніх етапах і перетворювати на можливості для вдосконалення організації [2, с. 415-416].

### Список використаних джерел:

1. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Теорія та історія державного управління. 2021. № 1(82). С. 42-47. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124>
2. Переверзєв О. О. Конфлікти у державному управлінні: причини виникнення та сучасні підходи до їх врегулювання. Право та державне управління. 2023. № 1. С. 411-418. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2023/62.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/62.pdf)
3. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. 2021. 224 с. URL: [https://www.osce.org/sites/default/files/f/documents/4/b/521680\\_0.pdf](https://www.osce.org/sites/default/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf)

**Abstract:** *The theses consider the essence and causes of conflicts in the field of public administration and outline their features in the activities of state authorities. The key factors of conflict were analyzed and modern mechanisms of their settlement were determined. The expediency of comprehensive use of these approaches to ensure the effectiveness and stability of management processes has been proven.*

**Key words:** *conflict, public administration, conflict resolution, conflict of interests.*

**Науковий керівник:**

**Гусенко А. А.,**

*старший викладач кафедри*

*публічного управління та адміністрування*

*і міжнародної економіки,*

*Миколаївський національний аграрний університет*