

О. О. Переверзєв

здобувач наукового ступеня кандидата наук
Харківського університету цивільного захисту

ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ ТА АРБІТРАЖУ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглянуто концептуальні та практичні аспекти застосування медіації та арбітражу як альтернативних механізмів вирішення конфліктних ситуацій у сфері державного управління. Актуальність дослідження зумовлена зростаючим числом конфліктів, які виникають у процесі реформування управлінських структур, зміни нормативно-правової бази та взаємодії між суб'єктами влади й громадськістю. У роботі обґрунтовано, що традиційні механізми врегулювання спорів не завжди забезпечують ефективність, прозорість і своєчасність прийняття рішень, що створює запит на впровадження інструментів, орієнтованих на діалог, компроміс і збереження функціональних відносин. Автор аналізує медіацію як добровільну, гнучку й конфіденційну форму вирішення спорів за участі нейтрального фасилітатора, що дозволяє знизити соціальну напругу, підвищити ефективність взаємодії в держслужбі та запобігти ескалації конфліктів. Розглянуто також арбітраж як механізм, що передбачає юридично зобов'язальне рішення третьої сторони в межах процедур, що наближені до судових, але є менш формалізованими та швидшими. У статті представлено порівняльний аналіз цих інструментів за ключовими параметрами, визначено їх сильні сторони та обмеження у контексті державного управління. У роботі також систематизовано інституційні умови, які є критичними для ефективного застосування медіації та арбітражу, серед яких: наявність правового регулювання, кадрове забезпечення, організаційна підтримка, інструменти навчання і моніторингу. Зазначається, що саме управлінське лідерство, обізнаність у конфліктології та здатність до стратегічного мислення є ключовими чинниками успішного впровадження медіації й арбітражу на практиці. Через призму цих факторів розкривається потенціал створення системної культури ненасильницької комунікації та партнерства в державній службі. Підкреслюється роль управлінського персоналу у формуванні культури конструктивного вирішення конфліктів та запровадженні відповідних інструментів у повсякденну адміністративну практику. Стаття містить висновки щодо доцільності поєднання медіаційних та арбітражних практик у державному управлінні, а також рекомендації щодо нормативного, методичного та кадрового забезпечення їх ефективного функціонування.

Ключові слова: медіація, арбітраж, державне управління, конфлікт, альтернативне вирішення спорів, службові конфлікти, інституційне забезпечення, профілактика конфліктів.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації державного управління дедалі частіше виникає потреба у впровадженні нових інструментів реагування на конфлікти, які неминує супроводжують реформування управлінських структур, зміну функціональних повноважень, конкуренцію за ресурси та інтереси, що перетинаються. Конфлікти в системі державного управління можуть набувати як вертикального характеру (між різними

рівнями влади), так і горизонтального (всередині колективів, між структурними підрозділами, посадовими особами чи службовцями), охоплюючи весь спектр взаємодії у владному середовищі. За відсутності ефективних механізмів їх вчасного вирішення або профілактики такі конфлікти призводять до дестабілізації управлінських процесів, падіння ефективності органів влади, зниження довіри громадян до державних інституцій. Тради-

ційно в державному управлінні використовуються формальні механізми реагування на конфлікти – дисциплінарні процедури, внутрішні перевірки, адміністративні заходи чи, у крайніх випадках, судові процеси. Проте ці методи часто виявляються неефективними, надто бюрократизованими або конфронтаційними, не сприяють збереженню робочих стосунків і не враховують емоційно-психологічного аспекту взаємодії. У відповідь на ці виклики в усьому світі, зокрема й в Україні, зростає інтерес до альтернативних способів вирішення конфліктів, таких як медіація та арбітраж, які дозволяють знайти взаємоприйнятні рішення з урахуванням інтересів усіх сторін і без залучення жорстких санкційних механізмів. Медіація, як добровільна та конфіденційна форма вирішення спорів за участі нейтрального фасилітатора, дає змогу створити сприятливе середовище для переговорів, уникаючи публічної ескалації та формалізації конфлікту. Арбітраж, у свою чергу, дозволяє швидко отримати зобов'язальне рішення третьої сторони без звернення до суду, зберігаючи при цьому процесуальну дисципліну. Обидва механізми уже демонструють ефективність у приватному секторі, проте їх потенціал у державному управлінні досі реалізовано частково та потребує подальшого наукового й практичного опрацювання. Актуальність теми обумовлена необхідністю модернізації системи управління державними конфліктами відповідно до сучасних вимог демократичного врядування, де в центрі уваги перебуває не лише результат, але й якість процесу прийняття рішень, етичність, прозорість та участь усіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові праці свідчать про зростання інтересу до тематики альтернативного врегулювання конфліктів у сфері державного управління, зокрема через призму впровадження медіації та арбітражу. У роботах вітчизняних дослідників простежується чітка тенденція до осмислення конфлікту не лише як загрози стабільності, а як ресурсу, який за умови правильного управління може сприяти інституційному розвитку, зниженню соціальної напруги та формуванню нової яко-

сті взаємодії між суб'єктами управління. Позднякова Л. О. та Гриценко Н. В. узагальнюють підходи до управління конфліктами, зосереджуючи увагу на важливості запровадження в державній службі культури діалогу, емоційної компетентності, ненасильницької комунікації та раннього виявлення джерел напруги [1]. Тимофієв В. Г. у своїй дисертаційній роботі поглиблено досліджує конфлікти у діяльності державних службовців, наголошуючи на потребі формування в управлінців спеціальних компетенцій у сфері конфліктології, медіації та арбітражу [3]. Джумагельдієва Г. Д. у своїй статті аналізує механізми врегулювання конфлікту інтересів у державному управлінні, підкреслюючи, що арбітражні механізми можуть бути ефективними інструментами у випадках, коли медіація виявляється недостатньою або неприйнятною через нерівність сторін або потребу в юридично зобов'язальному рішенні [2]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів до інституціонального забезпечення врегулювання конфліктів зробив Хасанов Р. Р., який досліджує систему управління соціальними конфліктами в контексті її здатності інтегрувати інструменти альтернативного вирішення спорів [4]. Довгань Н. П. у низці своїх праць розглядає методи управління конфліктами, роль керівника в їх профілактиці та регуляції [6].

Узагальнення останніх досліджень дозволяє стверджувати, що в українському науковому дискурсі формується цілісний підхід до управління конфліктами в публічному секторі. Його головні риси: орієнтація на мирне врегулювання, розвиток культури діалогу, впровадження гнучких і доступних процедур, підвищення управлінської грамотності та інституціоналізація альтернативних механізмів розв'язання конфліктів.

Метою статті є аналіз теоретичних засад, практичних особливостей і перспектив впровадження медіації та арбітражу як дієвих інструментів розв'язання конфліктів у сфері державного управління, а також визначення умов, за яких ці інструменти можуть бути ефективно інтегровані в національну управлінську практику.

Виклад основного матеріалу. Управління конфліктами у державному управлінні є складовою загальної управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення стабільності, ефективності та результативності функціонування органів публічної влади. Теоретичні засади цього процесу базуються на розумінні конфлікту як неминучого явища в соціальних системах, яке, за умови правильного реагування, може виконувати конструктивну функцію – стимулювати інновації, підвищувати якість рішень, сприяти розбудові ефективніших форм комунікації та взаємодії.

Науковці розглядають конфлікт у державному управлінні як процес взаємодії суб'єктів із суперечливими або несумісними інтересами, очікуваннями чи цілями в межах політичної, адміністративної, соціальної або організаційної підсистеми. Згідно з підходом Позднякової Л. О. та Гриценко Н. В., державні органи, як складні організаційні структури, є особливо вразливими до конфліктів через багаторівневість, розподіл повноважень, обмеженість ресурсів, необхідність взаємодії між численними зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами [1].

У теорії державного управління конфлікти класифікують за різними критеріями: за рівнем виникнення (міжособистісні, міжструктурні, міжорганізаційні), за предметом (ціннісні, ресурсні, рольові), за тривалістю (гострі, затяжні, латентні) та за джерелом (системні, управлінські, інформаційні). Як зазначає Тимофієв В. Г., особливу увагу в публічному секторі варто приділяти латентним конфліктам, які через адміністративну ієрархію, страх санкцій або слабку зворотну комунікацію часто залишаються прихованими до моменту ескалації, що ускладнює їх ефективне вирішення [3].

Одним із фундаментальних принципів сучасного управління конфліктами є перехід від реактивної до проактивної моделі, яка передбачає раннє виявлення напружень, профілактику потенційних конфліктів та створення умов для конструктивного діалогу. У цьому контексті важливу роль відіграє формування спеціальних управлінських компетенцій, зокрема в галузі конфліктології, емоцій-

ного інтелекту, фасилітації, медіації та антикризового менеджменту. Дослідники підкреслюють, що ефективне управління конфліктами можливе лише за умов, коли керівник не лише володіє формальними повноваженнями, а й демонструє здатність до етичного лідерства, відкритості та партнерської взаємодії з колективом [5].

У центрі сучасних підходів до управління конфліктами перебуває концепція альтернативного врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR), яка включає такі інструменти як медіація, фасилітація, переговори, арбітраж тощо. У публічному управлінні ці методи дозволяють забезпечити більш гнучке, інклюзивне та ефективне врегулювання суперечностей без втрати авторитету інституцій та довіри з боку громадян. Хасанов Р. Р. наголошує, що в основі таких механізмів лежить інституціональний підхід, який вимагає не лише наявності процедур, а й правового, кадрового та ресурсного забезпечення [4].

Важливо підкреслити роль механізму врегулювання конфлікту інтересів як одного з найактуальніших аспектів у системі державного управління. За даними дослідження Джумагельдієвої Г. Д., конфлікт інтересів виникає як результат одночасного існування службових повноважень і особистих вигод, що суперечать етичним стандартам публічної служби. Це зумовлює потребу у чіткому процедурному регулюванні, яке дозволяє не лише виявляти такі ситуації, а й ефективно їх нейтралізовувати через арбітражні або етичні комісії [2].

Таким чином, теоретичні засади управління конфліктами в державному управлінні передбачають не лише здатність ефективно реагувати на вже наявні суперечності, але й побудову системи, здатної працювати на випередження, формувати культуру конструктивного вирішення спорів та сприяти сталому розвитку державних інституцій. Це можливо лише за умов, коли альтернативні інструменти – зокрема медіація та арбітраж – будуть інтегровані у структуру управлінських процесів і нормативно-правової системи.

Медіація як форма альтернативного вирішення спорів дедалі частіше роз-

глядається у державному управлінні як ефективний інструмент деескалації та запобігання загостренню службових і інституційних конфліктів. Її перевага полягає в тому, що вона фокусується не лише на юридичному чи адміністративному аспекті проблеми, а на пошуку компромісу через діалог, побудований на взаємоповазі, довірі та спільному визначенні інтересів сторін. Особливо актуальним є застосування медіації в умовах багаторівневого управління, складної бюрократичної ієрархії, де традиційні дисциплінарні або судові механізми виявляються неефективними або занадто формалізованими.

Службові конфлікти часто виникають унаслідок неузгодженості повноважень, розмитих меж відповідальності, конкуренції за ресурси або посадові повноваження, відсутності ефективної комунікації між підрозділами. Інституційні конфлікти, у свою чергу, пов'язані з глибшими суперечностями між структурними підрозділами, адміністративними одиницями або навіть між різними органами влади. Як зазначає Позднякова Л. О., у таких випадках медіація є не просто способом усунення проблеми, а й інструментом відновлення довіри до управлінських рішень і стабілізації комунікаційних процесів у межах організації [1].

Медіація у державному управлінні має специфіку, що відрізняє її від застосування у приватному секторі. По-перше, вона передбачає дотримання публічних інтересів, що вимагає особливої уваги до прозорості, етичних стандартів та балансу між інтересами індивіда і організації. По-друге, вона часто здійснюється в умовах ієрархічної залежності, що вимагає залучення зовнішніх або нейтральних медіаторів, аби уникнути упередженості та тиску. По-третє, у державній службі важливо не лише досягти угоди, а й забезпечити її виконання в рамках чинного законодавства і нормативних актів, що потребує узгодження результатів медіації з правовим середовищем [3], [6].

Значну увагу застосуванню медіації в державному управлінні приділяє Н. П. Довгань, яка наголошує на її потенціалі як гуманістичного інструменту, що

забезпечує не лише вирішення конфлікту, а й зниження рівня стресу серед службовців, формування більш відкритої організаційної культури, розвиток етичних стандартів взаємодії між посадовими особами [5], [6]. За її дослідженням, впровадження медіаційного підходу дозволяє уникнути формалізму, характерного для дисциплінарних процедур, і сприяє збереженню цінного кадрового потенціалу в установах.

Особливої актуальності медіація набуває в умовах реалізації антикорупційної політики, врегулювання конфлікту інтересів та ухвалення непростих управлінських рішень, що зачіпають права різних груп. Як зазначає Джумагельдієва Г. Д., у таких ситуаціях традиційні адміністративні механізми врегулювання можуть не враховувати етичний чи репутаційний аспект, тоді як медіація дозволяє знайти збалансоване рішення без публічного конфлікту [2].

Практичне впровадження медіації в систему державного управління вимагає: розробки нормативної бази, яка регламентує застосування медіації в держслужбі; створення кадрового резерву незалежних медіаторів із відповідною підготовкою; запровадження постійно діючих центрів медіації або функцій медіатора в структурах з управління персоналом; навчання службовців основам конфліктології, фасилітації та технікам конструктивного спілкування.

Як показують наукові дослідження та практика, використання медіації у сфері державного управління сприяє підвищенню якості прийняття рішень, зміцненню довіри до інституцій та розвитку інклюзивної моделі врядування. Вона дозволяє не лише зменшити кількість формальних скарг і судових процесів, а й підвищити внутрішню згуртованість колективів, знизити плинність кадрів та сформувати в держслужбі культуру мирного вирішення суперечностей.

Арбітраж, як форма альтернативного вирішення спорів, традиційно асоціюється з бізнес-середовищем та приватно-правовими відносинами. Проте в останні роки його роль і значення почали активно переосмислюватися і в сфері публічного управління, де зростає попит на більш

оперативні, структуровані та менш формалізовані форми врегулювання конфліктів. У контексті державного управління арбітраж може виступати ефективним інструментом для розв'язання службових спорів, конфліктів інтересів, міжвідомчих суперечок або навіть взаємодії між органами влади й громадянами, зокрема коли йдеться про адміністративні процедури або дисциплінарні справи.

Особливість арбітражу полягає в тому, що на відміну від медіації, результатом арбітражного розгляду є зобов'язальне рішення, яке має обов'язкову силу для сторін конфлікту. Це дозволяє уникнути тривалого судового процесу, зберігаючи при цьому об'єктивність, процедурну дисципліну та конфіденційність. У сфері державного управління це може бути особливо корисно у випадках, коли сторони прагнуть швидкого й остаточного вирішення, але не хочуть або не можуть звертатися до суду з огляду на публічність, політичні ризики або втрату репутації [3].

Згідно з дослідженням Джумагельдієвої Г. Д., арбітраж особливо ефективний при врегулюванні конфлікту інтересів, коли інституційні механізми внутрішнього контролю не справляються із завданням об'єктивної оцінки ситуації. У таких випадках арбітраж виступає як інструмент неупередженого зовнішнього розгляду, що ґрунтується на фактах, а не на службовій ієрархії чи політичних уподобаннях [2]. Також арбітраж може бути доцільним при вирішенні спорів між органами влади щодо компетенцій, розподілу фінансових ресурсів або спірних адміністративних рішень.

У роботі Тимофієва В. Г. зазначено, що одним із основних чинників успішного застосування арбітражу в системі публічного управління є попереднє погодження сторонами механізмів арбітражного розгляду – через укладення арбітражної угоди, включення відповідних положень до контрактів державних службовців або службових регламентів [3]. Це створює правову основу для обов'язкового виконання рішень арбітра і забезпечує захищеність усіх сторін.

Однак використання арбітражу в державному секторі має свою специфіку й

обмеження. Однією з головних перешкод є недостатній рівень правового регулювання цієї процедури в межах публічних відносин. У чинному законодавстві України арбітраж в основному стосується господарських спорів, а питання його застосування у відносинах між органами влади або в межах службових конфліктів досі залишається не врегульованим належним чином. Це створює правову прогалину, яка стримує активне запровадження арбітражних процедур у практику державного управління [4].

Крім того, арбітраж потребує відповідної кадрової, організаційної та матеріально-технічної інфраструктури. Потрібно створювати незалежні арбітражні органи або спеціалізовані комісії, які мають бути наділені відповідними повноваженнями, ресурсами та довірою з боку всіх учасників процесу. Також необхідне формування переліку кваліфікованих арбітрів із фаховими знаннями в галузі публічного управління, права, етики та конфліктології.

Арбітраж, як доповнення до традиційних та медіаційних методів, має значний потенціал у побудові гнучкої, ефективної та прозорої системи вирішення конфліктів у публічному секторі. Його застосування дозволяє досягти балансу між оперативністю та формалізацією, а також мінімізувати витрати – як фінансові, так і репутаційні – у процесі розв'язання суперечок. Для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідне не лише нормативне врегулювання, але й зміна управлінського мислення в бік більшої відкритості, діалогічності та правової визначеності [3].

Отже, арбітраж у державному управлінні – це перспективний, хоча й складний інструмент, який за умови створення відповідної інституційної бази здатен зміцнити систему управління конфліктами, забезпечити правову визначеність і сприяти формуванню професійної управлінської культури в державній службі.

Ефективне використання медіації та арбітражу в системі державного управління неможливе без створення відповідного інституціонального середовища, яке включає нормативно-правове, кадрове, організаційне, ресурсне та інформаційно-комунікаційне забезпечення. Інсти-

туційні умови є тим фундаментом, який забезпечує не лише формальну можливість застосування альтернативних механізмів вирішення конфліктів, але й їх практичну реалізацію з дотриманням стандартів прозорості, неупередженості та ефективності.

Першою і найважливішою передумовою є наявність чіткого нормативно-правового регулювання. Як зазначає Джумагельдієва Г. Д., в умовах публічного управління будь-який механізм повинен мати правову визначеність та процедурну зрозумілість, інакше він не матиме легітимності в очах як учасників конфлікту, так і зовнішніх спостерігачів [2]. У випадку медіації – це законодавче закріплення її статусу в публічному секторі, визначення процедур, повноважень медіаторів, сфер застосування. Для арбітражу – це наявність чітких положень у контрактах, посадових інструкціях або відомчих регламентах, які передбачають можливість застосування арбітражних процедур для врегулювання службових або міжвідомчих спорів.

Другою передумовою є підготовка та наявність кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити якісне проведення процесу медіації або арбітражу. Як підкреслює Довгань Н. П., успішне застосування альтернативних способів вирішення конфліктів залежить не лише від процедур, а й від рівня етичної, психологічної та юридичної підготовки осіб, які беруть участь у конфліктному процесі – як медіаторів та арбітрів, так і самих управлінців [6]. Це вимагає розробки навчальних програм, системи сертифікації, регулярного підвищення кваліфікації службовців у сфері конфліктології, прав людини та управлінської етики.

Наступною інституційною умовою є створення організаційної інфраструктури, тобто постійно діючих підрозділів, центрів або окремих фахівців у структурах державної влади, відповідальних за організацію процесів медіації та арбітражу. Як наголошує Хасанов Р. Р., без інституціонального закріплення ці механізми залишаються спорадичними ініціативами, не інтегрованими в загальну систему управління [4]. Доцільним є створення міжвідомчих медіаційних або арбітражних центрів, етичних

комісій, внутрішніх служб з урегулювання конфліктів, а також визначення алгоритмів взаємодії між такими структурами на випадок міжвідомчих суперечок.

Важливою умовою є також ресурсне забезпечення, яке охоплює фінансування процедур, технічну підтримку, забезпечення конфіденційності, доступ до інформаційних баз, забезпечення фізичного середовища для проведення переговорів або слухань. Нерідко саме брак ресурсів стає причиною того, що навіть за наявності нормативної бази альтернативні механізми не застосовуються через незручність або надмірні витрати [4].

Не менш важливою є наявність внутрішньої політичної волі та підтримки з боку керівництва органів влади. Як зазначає Довгань Н. П., саме позиція керівника – його відкритість до діалогу, готовність визнавати наявність конфліктів і не боятися вирішувати їх прозоро – є вирішальною у формуванні культури ненасильницької взаємодії в установі [5], [6]. За умови підтримки з боку лідерства навіть неформальні інструменти можуть успішно працювати; без такої підтримки – навіть найкращі механізми залишаються декларацією.

Окрему роль відіграє інформаційно-комунікаційна складова. Для ефективного функціонування альтернативних механізмів врегулювання спорів необхідно забезпечити інформованість службовців та громадян про можливості, процедури, переваги медіації та арбітражу. Комунікаційні кампанії, просвітницькі заходи, публікації успішних кейсів створюють позитивний імідж таких процедур і сприяють їх добровільному застосуванню [1], [2].

Отже, інституціональні умови є критично важливим чинником для ефективного застосування медіації та арбітражу в державному управлінні. Лише комплексне забезпечення правових, кадрових, організаційних, ресурсних і комунікаційних аспектів може створити передумови для формування нової управлінської культури, орієнтованої на партнерство, довіру і превенцію конфліктів.

У практиці державного управління актуальним є не лише окреме застосування медіації та арбітражу, а й розуміння їх

функціональних особливостей, потенціалу та обмежень у контексті синергетичного підходу до врегулювання конфліктів. Порівняльний аналіз цих двох інструментів дозволяє чітко визначити сфери їх доцільного застосування, а також розробити інтегровані моделі управління конфліктами залежно від їх природи, суб'єктів, масштабу та потенційних наслідків.

Медіація – це гнучкий, неформалізований, добровільний процес, у якому незалежна третя сторона – медіатор – допомагає сторонам конфлікту знайти спільне рішення на основі взаємної згоди. Цей механізм найбільш ефективний у випадках конфліктів, де важливо зберегти міжособистісні або професійні стосунки, запобігти публічному загостренню суперечностей або уникнути репутаційних втрат. Як підкреслюють Позднякова Л. О. та Гриценко Н. В., медіація є ідеальним інструментом для управління внутрішніми службовими конфліктами, суперечками між підрозділами, а також для врегулювання конфліктів, пов'язаних з неетичною поведінкою, нерівністю в доступі до інформації, стилем управління або порушенням корпоративних норм [1].

Арбітраж, своєю чергою, є більш формалізованою процедурою, що передбачає участь нейтрального арбітра, який після заслуховування аргументів сторін ухвалює обов'язкове для виконання рішення. Арбітраж доцільний у конфліктах, що мають чітко виражену правову, процедурну або фінансову основу, зокрема при розподілі повноважень, інтерпретації нормативно-правових актів, спірних кадрових

рішеннях або міжвідомчих суперечках. Як зазначає Тимофієв В. Г., арбітражна модель дає змогу забезпечити правову визначеність і стабільність у ситуаціях, де компроміс або гнучкість не можливі або не бажані [3] (таблиця 1).

Синтез медіації та арбітражу передбачає їх послідовне або паралельне застосування залежно від динаміки конфлікту. Наприклад, перший етап може включати спробу вирішити конфлікт шляхом медіації – неформального діалогу, спрямованого на деескалацію та з'ясування справжніх мотивів сторін. Якщо медіація не дає результату або одна зі сторін не готова до компромісу, конфлікт може бути переданий на арбітраж – для прийняття остаточного рішення, яке врегулює ситуацію правовими засобами.

Також можливий варіант гібридних процедур (наприклад, медіаційний арбітраж або арбітраж з елементами медіації), коли медіатор і арбітр взаємодіють у рамках одного процесу, спочатку намагаючись досягти угоди, а потім – у разі невдачі – арбітражно вирішують спір.

Інтеграція цих методів у систему державного управління потребує: гнучкого нормативного регулювання, яке дозволяє комбінувати механізми; професійної підготовки фахівців, які можуть працювати в обох форматах; розробки процедурних стандартів для гібридних моделей.

Отже, порівняльний аналіз і синтез методів демонструють, що медіація та арбітраж не є взаємовиключними, а навпаки – доповнюють один одного у створенні цілісної системи врегулювання

Таблиця 1

Порівняльний аналіз та синтез методів

Критерій	Медіація	Арбітраж
Статус рішення	Добровільне, консенсусне	Обов'язкове для виконання
Формальність	Низька, неформалізована	Висока, із чітко визначеними процедурами
Роль третьої сторони	Посередник (фасилітатор)	Суддя (рефері)
Основна мета	Пошук компромісу, збереження стосунків	Встановлення правової істини, виконання рішення
Конфіденційність	Висока	Середня (залежить від моделі)
Ефективність у держслужбі	Внутрішні конфлікти, неетична поведінка	Юридичні та міжвідомчі спори
Швидкість	Висока	Помірна
Залучення громадськості	Низьке	Може бути публічним або закритим залежно від спору

Джерело: систематизовано автором

конфліктів у публічному управлінні. Їх раціональне поєднання, з урахуванням специфіки ситуації, дозволяє досягти балансу між гнучкістю, правовою визначеністю та етичністю процесу прийняття управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує важливість інтеграції альтернативних механізмів вирішення конфліктів – медіації та арбітражу – в практику державного управління як необхідного кроку до підвищення ефективності, прозорості та етичності управлінських процесів. У ситуації, коли класичні інструменти врегулювання спорів виявляються повільними, надто формалізованими або конфліктогенними, саме медіація та арбітраж дозволяють забезпечити якісний і своєчасний діалог між сторонами, мінімізуючи ризики ескалації, збереження робочих стосунків і підвищення довіри до інституцій публічної влади. Медіація, як інструмент добровільного і конфіденційного врегулювання, виявляється особливо ефективною у випадках службових, міжособистісних або ціннісних конфліктів, де важливо зберегти соціальну згуртованість, уникнути формалізації проблеми та досягти компромісу. Арбітраж, у свою чергу, є більш доцільним у ситуаціях, що вимагають правової визначеності, швидкого й обов'язкового рішення з урахуванням процедурної логіки та потреби у стабільному управлінському функціонуванні. Застосування обох механізмів повинно здійснюватися в межах чітко сформованого нормативно-правового поля, що гарантує легітимність і захист прав усіх учасників процесу. Крім того, результати дослідження засвідчують доцільність розробки гібридних моделей, що поєднують медіацію та арбітраж залежно від динаміки розвитку конфлікту. Такий підхід дозволяє адаптувати інструмент до конкретного випадку, враховуючи контекст, масштаби, рівень емоційного напруження, правову

складову та потенційні наслідки. Отже, запровадження медіації та арбітражу в державному управлінні не є альтернативою існуючим інституціям, а є необхідним доповненням до них, що дозволяє створити більш гнучку, гуманну та дієздатну систему реагування на конфлікти. Перехід до такої моделі є не лише техніко-процедурним завданням, а й глибокою управлінською трансформацією, яка передбачає зміну управлінської культури в бік відкритості, діалогу та відповідальності. У підсумку – це шлях до побудови ефективнішого, адаптивнішого і більш демократичного врядування в Україні.

Список використаної літератури:

1. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
2. Джумагельдієва Г. Д. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток №2 2019. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1386>
3. Тимофієв В.Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президенті України / В.Г.Тимофієв. Д., 2006. 205 с.
4. Хасанов Р. Р. Особливості інституціонального забезпечення публічного управління соціальними конфліктами. Eurasian Academic Research Journal. 2019. № 7(37). С. 46–52.
5. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2002. № 4. С. 223–227.
6. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ, 2006. 177 с.

Pereverzev O. O. Use of mediation and arbitration in resolving conflict situations in public administration

The article examines the conceptual and practical aspects of the use of mediation and arbitration as alternative mechanisms for resolving conflict situations in the field of public administration. The relevance of the study is due to the growing number of conflicts that arise in the process of reforming administrative structures, changing the regulatory framework and interaction between government entities and the public. The paper substantiates that

traditional dispute resolution mechanisms do not always ensure the efficiency, transparency and timeliness of decision-making, which creates a demand for the implementation of tools focused on dialogue, compromise and the preservation of functional relations. The author analyzes mediation as a voluntary, flexible and confidential form of dispute resolution with the participation of a neutral facilitator, which allows reducing social tension, increasing the efficiency of interaction in the civil service and preventing the escalation of conflicts. Arbitration is also considered as a mechanism that provides for a legally binding decision by a third party within the framework of procedures that are close to judicial, but are less formalized and faster. The article presents a comparative analysis of these tools by key parameters, identifies their strengths and limitations in the context of public administration. The work also systematizes the institutional conditions that are critical for the effective application of mediation and arbitration, including: the presence of legal regulation, staffing, organizational support, training and monitoring tools. It is noted that managerial leadership, awareness of conflictology and the ability to think strategically are key factors in the successful implementation of mediation and arbitration in practice. Through the prism of these factors, the potential for creating a systemic culture of non-violent communication and partnership in the civil service is revealed. The role of management personnel in forming a culture of constructive conflict resolution and introducing relevant tools into everyday administrative practice is emphasized. The article contains conclusions on the feasibility of combining mediation and arbitration practices in public administration, as well as recommendations on the normative, methodological and personnel support for their effective functioning.

Key words: mediation, arbitration, public administration, conflict, alternative dispute resolution, service conflicts, institutional support, conflict prevention.