

ТЕМА № 8. КОНФЛІКТИ В ПРАВІ ТА РОЛЬ ПРАВООХОРОНЦІВ У ЇХ ВИРІШЕННІ

План:

1. Соціальні передумови виникнення конфліктів у правовій сфері.
2. Класифікація юридичних конфліктів: кримінальні, адміністративні, трудові тощо.
3. Механізми ескалації та деескалації конфліктів.
4. Роль посередництва (медіації) у вирішенні юридичних конфліктів.
5. Конфлікт інтересів у службовій діяльності: поняття та запобігання.
6. Моральні аспекти вирішення конфліктів у правовому полі.
7. Способи мінімізації конфліктогенних ситуацій під час комунікації з громадськістю.
8. Конфлікти у командній роботі правоохоронців: причини та методи вирішення.
9. Роль етичних норм у врегулюванні конфліктів між представниками різних органів влади.

1. Соціальні передумови виникнення конфліктів у правовій сфері

Конфлікти в правовій сфері є особливим різновидом соціальних конфліктів, що характеризуються протиборством суб'єктів права з приводу застосування, порушення чи тлумачення правових норм. Виникнення таких конфліктів зумовлене широким спектром соціальних передумов.

Конфлікт у правовій сфері (юридичний конфлікт) – це протиборство суб'єктів правовідносин з протилежними правовими інтересами, що виникає у зв'язку з створенням, реалізацією, застосуванням, зміною, порушенням або тлумаченням права.

З точки зору сучасної конфліктології, правовий конфлікт є окремим випадком соціального конфлікту, що набув юридичних ознак.

Основні соціальні передумови виникнення конфліктів у правовій сфері:

1. *Соціально-економічна нерівність:* значна диференціація доходів населення; нерівний доступ до ресурсів та соціальних благ; майнове розшарування суспільства.

Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII, соціально-економічна нерівність визнається фактором складних життєвих обставин, що потенційно провокують соціальну напруженість та конфліктність.

2. *Правові суперечності та недосконалість законодавства:* колізії в нормативно-правових актах; прогалини в законодавстві; неоднозначність тлумачення правових норм; суперечності між національним і міжнародним правом.

Закон України «Про Регламент Верховної Ради України» від 10.02.2010 № 1861-VI встановлює процедури усунення неузгодженостей у законодавстві, що свідчить про визнання законодавцем проблеми правових суперечностей.

3. *Криза правової культури та правосвідомості*: низький рівень правової обізнаності населення; правовий нігілізм; зневіра у справедливість правосуддя; правовий інфантилізм.

У Національній стратегії у сфері прав людини, затвердженій Указом Президента України від 24.03.2021 № 119/2021, підкреслюється необхідність підвищення рівня правової культури та правової свідомості громадян як фактору зниження конфліктності в суспільстві.

4. *Інституційна недовіра*: низький рівень довіри до правоохоронних органів; сприйняття судової системи як корумпованої; недовіра до органів державної влади в цілому.

Згідно з соціологічними дослідженнями, рівень довіри до правоохоронних органів в Україні залишається порівняно низьким, що підтверджується даними Центру Разумкова та іншими аналітичними установами. Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затверджена Указом Президента України від 11.06.2021 № 231/2021, визнає проблему недовіри до судової системи як один із факторів конфліктогенності.

5. *Політична нестабільність*: конфлікти між політичними силами; зміни політичного курсу; політизація правоохоронної та судової систем.

Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII у статті 10 закріплює принцип політичної нейтральності поліції, що спрямовано на мінімізацію впливу політичної конфліктності на правоохоронну діяльність.

6. *Соціокультурні протиріччя*: міжетнічні та міжконфесійні відносини; мовні питання; ціннісні розбіжності між різними соціальними групами.

Закон України «Про запобігання та протидію дискримінації в Україні» від 06.09.2012 № 5207-VI створює правові механізми для запобігання конфліктам на ґрунті соціокультурних відмінностей.

7. *Глобалізаційні процеси*: міграційні виклики; транснаціональна злочинність; адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів.

Законом України «Про міжнародні договори України» від 29.06.2004 № 1906-IV регулюється порядок імплементації міжнародних норм у національне законодавство, що є одним із механізмів запобігання конфліктам у контексті глобалізаційних процесів.

8. *Цифровізація суспільства*: нові типи правопорушень у цифровому середовищі; проблеми захисту персональних даних; кібербезпекові виклики.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII визнає існування нових загроз і потенційних конфліктів у цифровому просторі.

Відповідно до міжнародного досвіду, зафіксованого в Керівних принципах ООН щодо попередження злочинності (Резолюція Економічної і Соціальної Ради ООН 2002/13), соціальна профілактика конфліктів у правовій сфері потребує комплексного підходу, що включає як правові, так і соціальні інструменти.

Таким чином, соціальні передумови правових конфліктів мають системний характер і потребують відповідного комплексного реагування з боку правоохоронних органів, інших державних інституцій та громадянського суспільства.

2. Класифікація юридичних конфліктів: кримінальні, адміністративні, трудові тощо

Юридичні конфлікти являють собою надзвичайно різноманітне явище, що потребує системної класифікації для розуміння їх природи та визначення оптимальних шляхів вирішення. Класифікація юридичних конфліктів має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє визначити компетенцію відповідних органів щодо їх вирішення та застосувати належні правові механізми.

Основні критерії класифікації юридичних конфліктів:

За галузеву належністю:

1. Кримінально-правові конфлікти – пов'язані з порушенням норм кримінального законодавства.

– Виникають внаслідок вчинення кримінальних правопорушень;

– Регулюються Кримінальним кодексом України від 05.04.2001 № 2341-III та Кримінальним процесуальним кодексом України від 13.04.2012 № 4651-VI;

– Характеризуються високим ступенем суспільної небезпеки;

– Суб'єктами вирішення є органи досудового розслідування, прокуратура, суд.

2. Адміністративно-правові конфлікти – виникають у сфері публічного управління та адміністрування.

– Включають порушення адміністративного законодавства;

– Регулюються Кодексом України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X та Кодексом адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV;

– Суб'єктами є громадяни, органи державної влади, місцевого самоврядування, їх посадові особи;

– Вирішуються адміністраторами сервісних центрів, органами виконавчої влади, адміністративними судами.

3. Цивільно-правові конфлікти – виникають у сфері приватноправових відносин.

– Пов'язані з майновими та особистими немайновими відносинами;

– Регулюються Цивільним кодексом України від 16.01.2003 № 435-IV та Цивільним процесуальним кодексом України від 18.03.2004 № 1618-IV;

– Вирішуються здебільшого судами загальної юрисдикції;

– Можуть бути предметом альтернативного вирішення спорів (медіація, арбітраж).

4. Трудові конфлікти – виникають у сфері трудових відносин.

– Включають спори щодо укладення, зміни та розірвання трудових договорів, оплати праці, умов праці;

– Регулюються Кодексом законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98-ВР;

– Можуть розглядатися комісіями по трудових спорах, судами, Національною службою посередництва і примирення.

5. *Господарські конфлікти* – виникають між суб'єктами господарювання.

– Пов'язані з економічною діяльністю;

– Регулюються Господарським кодексом України від 16.01.2003 № 436-IV та Господарським процесуальним кодексом України від 06.11.1991 № 1798-XII;

– Розглядаються господарськими судами та через механізми арбітражу.

6. *Податкові конфлікти* – виникають у сфері оподаткування.

– Стосуються обчислення та сплати податків і зборів;

– Регулюються Податковим кодексом України від 02.12.2010 № 2755-VI;

– Вирішуються Державною податковою службою, адміністративними судами.

7. *Екологічні конфлікти* – пов'язані з використанням природних ресурсів та охороною довкілля.

– Регулюються Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII та іншими актами екологічного законодавства;

– Суб'єктами можуть бути громадяни, підприємства, держава, екологічні організації.

8. *Конституційно-правові конфлікти* – пов'язані з тлумаченням та застосуванням норм Конституції.

– Виникають на найвищому рівні правової системи;

– Регулюються Конституцією України та Законом України «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017 № 2136-VIII;

– Вирішуються переважно Конституційним Судом України.

За суб'єктним складом:

– *Міжособистісні* – виникають між фізичними особами.

– *Міжгрупові* – конфлікти між соціальними групами, колективами, організаціями.

– *Інституційні* – конфлікти між державними установами, органами влади.

– *Міждержавні* – конфлікти між державами, що регулюються міжнародним правом

За способом вирішення:

– *Конфлікти, що вирішуються в судовому порядку* – через систему судів різних інстанцій та юрисдикцій.

– *Конфлікти, що вирішуються в адміністративному порядку* – через систему органів виконавчої влади.

– *Конфлікти, що вирішуються альтернативними способами* – через медіацію, примирення, арбітраж, переговори.

Згідно зі статтею 124 Конституції України, юрисдикція судів поширюється на будь-який юридичний спір, що забезпечує універсальний механізм вирішення юридичних конфліктів. Водночас Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX розширює можливості для позасудового вирішення юридичних конфліктів.

За динамікою розвитку:

– *Латентні (приховані)* – конфлікти, що фактично існують, але не набули відкритої форми.

– *Відкриті (явні)* – конфлікти, що набули публічного характеру.

– *Затяжні* – конфлікти, що тривають значний час без вирішення.

– *Циклічні* – конфлікти, що періодично повторюються.

За співвідношенням з правовими нормами:

– *Конфлікти в рамках права* – протиборство в межах правового поля.

– *Конфлікти з порушенням права* – протиборство з порушенням правових норм.

– *Конфлікти з прогалинами в праві* – протиборство в сфері, не врегульованій правом

Відповідно до Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 20.05.2015 № 276/2015, створення ефективних механізмів вирішення юридичних конфліктів різних типів є одним із пріоритетів судової реформи.

За результатами вирішення:

– *Конструктивні* – які після розв'язання сприяють розвитку правової системи, вдосконаленню законодавства.

– *Деструктивні* – які призводять до порушення правопорядку та соціальної стабільності.

За правовим статусом:

– *Конфлікти публічно-правового характеру* – де однією зі сторін є суб'єкт владних повноважень.

– *Конфлікти приватноправового характеру* – виникають між юридично рівними суб'єктами.

Для правоохоронних органів особливе значення має чітке розуміння типології юридичних конфліктів, оскільки це визначає межі їх компетенції та інструменти впливу. Так, відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII, поліція бере безпосередню участь у вирішенні кримінально-правових та адміністративно-правових конфліктів, тоді як у цивільно-правових конфліктах її роль обмежується забезпеченням виконання судових рішень та охороною громадського порядку.

Європейський кодекс поліцейської етики, прийнятий Комітетом міністрів Ради Європи (Рекомендація Rec(2001)10), наголошує на необхідності диференційованого підходу поліції до різних типів конфліктів з урахуванням їх правової природи та соціального контексту.

Таким чином, різноманітність юридичних конфліктів потребує від правоохоронців комплексного підходу до їх вирішення, з урахуванням специфіки кожного типу конфліктів та застосування відповідних правових механізмів.

3. Механізми ескалації та деескалації конфліктів

Розуміння механізмів ескалації та деескалації конфліктів має ключове значення для ефективної правоохоронної діяльності, оскільки дозволяє як запобігати загостренню конфліктних ситуацій, так і знижувати їхню інтенсивність. Ця проблематика знаходиться на перетині юридичної науки, конфліктології та психології.

Ескалація конфлікту – це процес поступового загострення протиставлення, що характеризується зростанням напруженості у відносинах сторін, розширенням предмета конфлікту, збільшенням кількості учасників та посиленням деструктивних наслідків.

Основні механізми ескалації юридичних конфліктів:

1. Розширення предметної сфери конфлікту: збільшення кількості спірних питань; перехід від конкретних до загальних претензій; зміщення акценту з предмета спору на особистості.

Відповідно до Кримінального процесуального кодексу України від 13.04.2012 № 4651-VI, одним із завдань досудового розслідування є точне встановлення обставин кримінального правопорушення, що спрямоване на запобігання необґрунтованому розширенню предмета кримінально-правового конфлікту.

2. Залучення нових учасників: формування коаліцій та груп підтримки; втручання третіх осіб з власними інтересами; публічне висвітлення конфлікту в ЗМІ.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» від 23.09.1997 № 539/97-ВР встановлює принципи об'єктивного висвітлення конфліктних ситуацій для запобігання їх штучній ескалації.

3. Зростання емоційної напруженості: перехід від раціональних аргументів до емоційних звинувачень; формування негативних стереотипів щодо опонента; демонізація протилежної сторони.

Згідно з Правилами етичної поведінки поліцейських, затвердженими наказом МВС від 09.11.2016 № 1179, під час виконання службових обов'язків поліцейський має контролювати свою поведінку та емоції, що є важливим фактором запобігання ескалації конфліктів.

4. Застосування більш жорстких засобів боротьби: перехід від діалогу до односторонніх дій; застосування примусу замість переконання; використання незаконних методів.

Стаття 43 Закону України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII встановлює, що поліцейський зобов'язаний заздалегідь попередити

особу про застосування фізичної сили, спеціальних засобів і вогнепальної зброї, що є механізмом запобігання неконтрольованій ескалації конфлікту.

5. *Формування «образу ворога»*: приписування опоненту виключно негативних якостей; поширення неправдивої інформації про протилежну сторону; відмова визнавати легітимність інтересів опонента.

Відповідно до Закону України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ, поширення завідомо неправдивої інформації є неприпустимим, що слугує правовим бар'єром для штучної ескалації конфліктів.

6. *Перенесення конфлікту на інші сфери взаємодії*: розповсюдження конфліктних відносин на інші правовідносини; використання неформальних механізмів впливу; створення нових приводів для конфронтації.

7. *«Спіраль ворожості»*: дії однієї сторони викликають більш інтенсивну протидію іншої; взаємне посилення агресивних дій; втрата контролю над ситуацією.

Деескалація конфлікту – це процес поступового зниження напруженості у відносинах сторін, зменшення інтенсивності протистояння та створення умов для конструктивного діалогу.

Основні механізми деескалації юридичних конфліктів:

1. *Обмеження предмета конфлікту*: чітке визначення та конкретизація спірних питань; відокремлення першочергових проблем від другорядних; поетапне вирішення спірних питань від простіших до складніших.

Згідно з Цивільним процесуальним кодексом України від 18.03.2004 № 1618-IV (ст. 197), під час підготовчого засідання суд з'ясовує позиції сторін, що сприяє конкретизації предмета спору та запобіганню його розширенню.

2. *Зниження емоційної напруженості*: забезпечення психологічно комфортного середовища для діалогу; використання методів активного слухання; акцент на інтересах, а не на позиціях сторін.

Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-ІХ передбачає створення медіатором атмосфери довіри та взаєморозуміння, що є важливою умовою зниження емоційної напруженості.

3. *Зміна негативного сприйняття опонента*: пошук спільних інтересів та цінностей; визнання легітимності інтересів іншої сторони; руйнування негативних стереотипів.

4. *Пошук взаємовигідних рішень*: застосування методів інтегративних переговорів; фокусування на спільному вирішенні проблеми; розробка альтернативних варіантів урегулювання конфлікту.

Відповідно до ст. 207 Цивільного процесуального кодексу України, сторони можуть укласти мирову угоду на будь-якій стадії судового процесу, що є ефективним механізмом деескалації конфлікту.

5. *Залучення третьої сторони*: використання посередництва (медіації); звернення до арбітражу; судове вирішення спору.

Згідно з Законом України «Про медіацію», медіатор сприяє налагодженню комунікації між сторонами для досягнення взаємовигідного рішення, що є ефективним механізмом деескалації конфлікту.

6. *Структурування процесу врегулювання*: встановлення чітких процедур взаємодії; визначення часових рамок для окремих етапів; документальне оформлення домовленостей.

Кримінальний процесуальний кодекс України встановлює чіткі процедури укладення угоди про примирення (ст. 471), що сприяє структурованому вирішенню кримінально-правових конфліктів.

7. *Формування нової реальності*: переформатування конфліктних відносин у партнерські; створення механізмів запобігання подібним конфліктам у майбутньому; відновлення довіри між сторонами.

Закон України «Про пробацію» від 05.02.2015 № 160-VIII передбачає пенітенціарну пробацію, спрямовану на підготовку осіб, які відбувають покарання у виді обмеження або позбавлення волі, до звільнення, що є механізмом формування нової соціальної реальності для правопорушника.

Правоохоронні органи відіграють *подвійну роль у контексті ескалації та деескалації конфліктів*:

1. *Запобігання ескалації*: раннє виявлення конфліктних ситуацій з потенціалом ескалації; превентивне втручання на початкових стадіях конфлікту; забезпечення законних прав та інтересів усіх сторін.

Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 23) визначає превентивну діяльність як один з основних обов'язків поліції, що включає запобігання ескалації конфліктів.

2. *Сприяння деескалації*: забезпечення діалогу між конфлікуючими сторонами; використання альтернативних механізмів вирішення спорів; забезпечення виконання досягнутих домовленостей.

Інструкція з організації роботи підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України, затверджена наказом МВС від 19.12.2017 № 1044, передбачає застосування методів відновного правосуддя та медіації у справах за участю дітей, що є важливим інструментом деескалації конфліктів.

3. *Нейтралізація деструктивних дій*: припинення насильства та інших протиправних дій; відновлення правопорядку; забезпечення безпеки осіб, які перебувають у зоні конфлікту; документування фактів порушення законодавства для подальшого юридичного розгляду.

Згідно із Законом України «Про Національну гвардію України» від 13.03.2014 № 876-VII, на Національну гвардію покладаються завдання з охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки в зонах конфліктних ситуацій, що є важливим механізмом нейтралізації деструктивної поведінки.

4. *Забезпечення правового вирішення*: створення умов для законного розв'язання конфлікту; гарантування виконання прийнятих рішень; відновлення порушених прав та свобод.

Закон України «Про виконавче провадження» від 02.06.2016 № 1404-VIII забезпечує примусове виконання судових рішень, що є необхідною умовою правового вирішення конфліктів.

Таким чином, розуміння механізмів ескалації та деескалації конфліктів дозволяє правоохоронним органам ефективно виконувати свої функції щодо

забезпечення правопорядку, захисту прав і свобод громадян та підтримання соціальної стабільності. Відповідно до Стратегії розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2025 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 693-р, удосконалення механізмів деескалації конфліктів визнається одним із пріоритетних напрямів розвитку правоохоронної системи.

4. Роль посередництва (медіації) у вирішенні юридичних конфліктів

Посередництво (медіація) є одним із найефективніших альтернативних способів вирішення юридичних конфліктів, що базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності посередника та самовизначення сторін. У багатьох країнах світу медіація стала невід'ємною частиною системи правосуддя, а в Україні цей інститут також набуває дедалі більшого поширення.

Медіація – це позасудова процедура врегулювання конфлікту (спору), за допомогою якої дві або більше сторони конфлікту намагаються в рамках структурованого процесу за участю посередника (медіатора) досягти згоди для вирішення спору.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-ІХ, медіація ґрунтується на таких *принципах*:

– *Добровільність* – сторони беруть участь у медіації виключно за взаємною згодою і можуть вийти з процесу на будь-якому етапі.

– *Конфіденційність* – інформація, отримана під час медіації, не підлягає розголошенню, якщо сторони не домовилися про інше.

– *Нейтральність медіатора* – медіатор діє незалежно від впливу будь-якої із сторін, третіх осіб та своїх власних інтересів.

– *Самовизначення сторін* – сторони самостійно обирають медіатора та визначають коло питань, які обговорюватимуться, варіанти врегулювання конфлікту (спору), зміст угоди за результатами медіації.

– *Рівність сторін* – сторони мають рівні права та можливості в процесі медіації

Види медіації в юридичних конфліктах

За сферою застосування:

– *Сімейна медіація* – вирішення конфліктів щодо розлучення, поділу майна, визначення місця проживання дитини тощо. Відповідно до ст. 111 Сімейного кодексу України від 10.01.2002 № 2947-ІІІ, суд вживає заходів щодо примирення подружжя, якщо це не суперечить моральним засадам суспільства, що створює правову основу для застосування медіації у сімейних спорах.

– *Медіація в кримінальному провадженні* – примирення потерпілого з підозрюваним/обвинуваченим. Згідно зі ст. 46 Кримінального кодексу України, особа може бути звільнена від кримінальної відповідальності у зв'язку з примиренням з потерпілим, що створює правову основу для медіації

в кримінальних справах приватного обвинувачення та кримінальних проступках.

– *Медіація в цивільних спорах* – врегулювання майнових та немайнових спорів. Цивільний процесуальний кодекс України (ст. 197) передбачає, що суд з'ясовує, чи бажають сторони укласти мирову угоду або звернутися до медіації.

– *Медіація в адміністративних спорах* – вирішення конфліктів між громадянами та органами публічної влади. Кодекс адміністративного судочинства України (ст. 190) передбачає можливість примирення сторін під час підготовчого провадження.

– *Медіація в трудових конфліктах* – врегулювання спорів між працівниками та роботодавцями. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98-ВР передбачає участь незалежного посередника у вирішенні колективних трудових спорів.

За моделлю проведення:

– *Фасилітативна медіація* – медіатор структурує процес, але не пропонує варіантів вирішення спору.

– *Оціночна медіація* – медіатор надає оцінку правової позиції сторін та може пропонувати варіанти вирішення спору

– *Трансформативна медіація* – спрямована на зміну взаємовідносин сторін, а не лише на вирішення конкретного спору

Процедура медіації, відповідно до Закону України «Про медіацію», передбачає наступні етапи:

1. *Підготовчий етап* – укладення договору про проведення медіації, узгодження правил та регламенту, обрання медіатора.

2. *Вступна частина* – пояснення процедури, принципів та правил медіації.

3. *Викладення позицій сторін* – з'ясування інтересів та потреб кожної сторони.

4. *Пошук рішень* – генерування варіантів вирішення спору.

5. *Укладення угоди за результатами медіації* – документальне оформлення досягнутих домовленостей.

Переваги медіації порівняно з судовим розглядом:

– *Економія часу та ресурсів* – медіація зазвичай триває значно менше часу, ніж судовий розгляд.

– *Конфіденційність* – на відміну від публічності судового процесу.

– *Збереження відносин між сторонами* – медіація спрямована на відновлення конструктивної взаємодії.

– *Гнучкість процедури* – можливість адаптувати процес до потреб сторін.

– *Вищий рівень виконання досягнутих домовленостей* – угода, досягнута добровільно, виконується сторонами охочіше.

Правоохоронні органи можуть відігравати важливу роль у розвитку та застосуванні медіації:

– *Інформування про можливість медіації* – поліцейські можуть інформувати учасників конфлікту про можливість звернення до медіатора Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 23) передбачає здійснення профілактичної роботи, спрямованої на запобігання вчиненню правопорушень, що може включати інформування про альтернативні способи вирішення конфліктів.

– *Співпраця з медіаторами* – спільні програми щодо запобігання злочинності та врегулювання конфліктів.

– *Виступ у ролі учасника медіації* – у спорах між громадянами та правоохоронними органами Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР створює правову основу для врегулювання конфліктів між громадянами та органами державної влади, в тому числі правоохоронними органами.

– *Навчання навичкам медіації* – для застосування в повсякденній службовій діяльності Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50 «Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України» передбачає підвищення кваліфікації поліцейських, що може включати навчання навичкам комунікації та вирішення конфліктів.

Рекомендація Rec(2001)9 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і приватними сторонами заохочує впровадження медіації як ефективного механізму вирішення адміністративних спорів.

Таким чином, медіація є важливим інструментом вирішення юридичних конфліктів, який доповнює традиційну систему правосуддя та сприяє формуванню нової правової культури, заснованої на діалозі та взаємній повазі. Розвиток цього інституту в Україні відповідає європейським стандартам та сприяє підвищенню ефективності правової системи в цілому.

5. Конфлікт інтересів у службовій діяльності: поняття та запобігання

Конфлікт інтересів є одним із найбільш поширених корупційних ризиків у діяльності публічних службовців, зокрема правоохоронців. Ефективне запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є важливою умовою забезпечення доброчесності та об'єктивності в публічній службі.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII, розрізняють два види конфлікту інтересів:

– *Потенційний конфлікт інтересів* – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

– *Реальний конфлікт інтересів* – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на

об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

При цьому *приватний інтерес* – це будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

Типові сфери виникнення конфлікту інтересів у правоохоронній діяльності:

– Здійснення контрольно-наглядових функцій – перевірки, інспектування, нагляд за дотриманням законодавства.

– Розподіл ресурсів – державні закупівлі, розподіл бюджетних коштів, видача дозволів, ліцензій.

– Прийняття кадрових рішень – призначення на посади, просування по службі, накладення дисциплінарних стягнень.

– Доступ до службової інформації – використання інформації з обмеженим доступом для особистих цілей.

– Сумісництво та суміщення з іншими видами діяльності – поєднання службової діяльності з іншими видами оплачуваної діяльності.

Відповідно до законодавства України, *система запобігання конфлікту інтересів* включає наступні елементи:

1. Правові механізми:

– Обмеження щодо суміщення та сумісництва (ст. 25 Закону України «Про запобігання корупції»).

– Обмеження спільної роботи близьких осіб (ст. 27 Закону України «Про запобігання корупції»).

– Обмеження після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави (ст. 26 Закону України «Про запобігання корупції»).

– Декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру (ст. 45 Закону України «Про запобігання корупції»).

2. Організаційні механізми:

– Прозорі процедури прийняття рішень.

– Колегіальний розгляд питань з підвищеним корупційним ризиком.

– Розподіл повноважень та відповідальності.

– Ротація кадрів на посадах з високим корупційним ризиком.

3. Самостійні дії суб'єктів щодо запобігання конфлікту інтересів:

– Утримання від вчинення дій чи прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів.

– Своєчасне повідомлення про наявність конфлікту інтересів.

– Вжиття заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів.

Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 18) передбачає, що поліцейський зобов'язаний повідомити безпосереднього керівника про виникнення конфлікту інтересів під час виконання службових повноважень.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», *врегулювання конфлікту інтересів* може здійснюватися *шляхом*:

1. Зовнішнє врегулювання:

– *Усунення від виконання завдання* – передача відповідного завдання іншій особі (ст. 30).

– *Застосування зовнішнього контролю* – перевірка стану та результатів виконання особою завдання; виконання завдання у присутності визначеної особи; участь уповноваженої особи в прийнятті рішення (ст. 33).

– *Обмеження доступу до інформації* – обмеження доступу особи до певної інформації (ст. 31).

– *Перегляд обсягу службових повноважень* – виключення повноважень, у зв'язку з якими виникає конфлікт інтересів (ст. 32).

– *Переведення на іншу посаду* – переведення особи на іншу посаду, якщо конфлікт інтересів має постійний характер (ст. 34).

– *Звільнення* – у випадку, якщо реальний чи потенційний конфлікт інтересів має постійний характер і не може бути врегульований в інший спосіб (ст. 34).

2. Самостійне врегулювання:

– Позбавлення відповідного приватного інтересу.

– Відмова від участі у прийнятті рішення колегіальним органом (самовідвід).

Відповідно до статті 172-7 Кодексу України про адміністративні правопорушення, неповідомлення особою у встановлених законом випадках та порядку про наявність у неї реального конфлікту інтересів тягне за собою накладення штрафу від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів тягне за собою накладення штрафу від двохсот до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

За умови вчинення дій, передбачених частиною першою або другою статті 172-7, особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за такі ж порушення, передбачається накладення штрафу від чотирьохсот до восьмисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю строком на один рік.

Конвенція ООН проти корупції, ратифікована Україною у 2006 році, передбачає, що кожна держава-учасниця прагне, згідно з основоположними принципами свого внутрішнього права, створювати, підтримувати й зміцнювати системи, які сприяють прозорості й запобігають виникненню конфлікту інтересів.

Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо кодексів поведінки державних службовців містить положення про те, що державний службовець не повинен допускати, щоб його особисті інтереси вступали в конфлікт з його державною посадою.

Таким чином, ефективне запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є важливою складовою забезпечення доброчесності та ефективності правоохоронної діяльності. Це потребує як належного правового

регулювання, так і високої правової культури самих правоохоронців, їх свідомого ставлення до виконання професійних обов'язків відповідно до вимог законодавства та професійної етики.

6. Моральні аспекти вирішення конфліктів у правовому полі

Вирішення конфліктів у правовому полі має не лише юридичний, але й важливий моральний вимір. Моральні аспекти правозастосовної діяльності визначають її якість, легітимність та довіру до неї з боку суспільства. Особливо це стосується діяльності правоохоронних органів, які безпосередньо взаємодіють з громадянами в конфліктних ситуаціях.

Правоохоронці часто стикаються з *етичними дилемами* – ситуаціями морального вибору, коли кожне з можливих рішень має етичні переваги та недоліки. *Типові етичні дилеми* включають:

– *Дилема «законність vs справедливість»* – коли формальне застосування закону може призвести до несправедливого результату Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 7) встановлює, що поліцейський у своїй діяльності керується принципом верховенства права, який включає не лише формальну законність, а й ідеї справедливості та гуманізму.

– *Дилема «суворість закону vs гуманізм»* – необхідність балансувати між вимогами закону та людським ставленням до правопорушника Кримінальний кодекс України (ст. 65) передбачає, що суд призначає покарання, враховуючи ступінь тяжкості вчиненого злочину, особу винного та обставини, що пом'якшують і обтяжують покарання.

– *Дилема «інтереси суспільства vs права особи»* – необхідність вибору між захистом суспільних інтересів та прав конкретної особи Конституція України (ст. 64) встановлює, що конституційні права і свободи людини і громадянина не можуть бути обмежені, крім випадків, передбачених Конституцією України.

– *Дилема «процесуальна економія vs всебічне вивчення справи»* – балансування між швидкістю вирішення справи та повнотою її розгляду Кримінальний процесуальний кодекс України (ст. 2) визначає завданням кримінального провадження забезпечення швидкого, повного та неупередженого розслідування і судового розгляду.

Моральні принципи, якими мають керуватися правоохоронці при вирішенні конфліктів, включають:

– *Справедливість* – прийняття рішень відповідно до принципу рівності всіх перед законом та з урахуванням особливостей конкретної ситуації Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII (ст. 6) визначає, що суди здійснюють правосуддя на засадах верховенства права, забезпечуючи справедливість та рівність для кожного.

– *Неупередженість* – об'єктивний розгляд справи без упередженого ставлення до будь-якої зі сторін Згідно з Правилами етичної поведінки поліцейських, затвердженими наказом МВС від 09.11.2016 № 1179,

поліцейський повинен діяти без будь-яких упереджень щодо особи, незалежно від соціального статусу, расової чи етнічної належності, віку тощо.

– *Повага до людської гідності* – визнання цінності кожної людини, незалежно від її соціального статусу або ролі в конфлікті Конституція України (ст. 28) гарантує право кожного на повагу до його гідності, що має бути забезпечено під час вирішення будь-яких конфліктів.

– *Прозорість* – відкритість процедур вирішення конфлікту для суспільного контролю Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI забезпечує прозорість діяльності органів державної влади, в тому числі правоохоронних органів.

– *Пропорційність* – відповідність застосованих заходів тяжкості правопорушення та необхідності досягнення легітимної мети Стаття 29 Закону України «Про Національну поліцію» вимагає, щоб поліцейський захід був законним, необхідним, пропорційним та ефективним.

В Україні діють *етичні кодекси для різних професійних груп*, пов'язаних із правозастосуванням:

– Правила етичної поведінки поліцейських (наказ МВС від 09.11.2016 № 1179).

– Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів (затверджений Всеукраїнською конференцією прокурорів 27.04.2017).

– *Кодекс суддівської етики* (затверджений XI черговим з'їздом суддів України 22.02.2013).

Ці кодекси встановлюють моральні стандарти професійної діяльності та містять рекомендації щодо вирішення етичних дилем.

Моральна оцінка відіграє важливу роль у вирішенні правових конфліктів, зокрема:

– *Сприяє довірі громадян до правової системи* – справедливе вирішення конфліктів підвищує легітимність правової системи в очах суспільства.

– *Забезпечує індивідуалізацію підходу* – дозволяє враховувати особливості конкретної ситуації при застосуванні правових норм.

– *Запобігає формалізму* – протидіє надмірному формалізму у правозастосовній діяльності.

– *Сприяє ресоціалізації правопорушників* – морально обґрунтоване покарання має більший виховний ефект.

Європейський суд з прав людини в своїй практиці (наприклад, у справі «Тайрер проти Сполученого Королівства», 1978) неодноразово наголошував на необхідності поваги до людської гідності при застосуванні будь-яких заходів державного примусу.

Дискреційні повноваження правоохоронців – це можливість діяти на власний розсуд в межах закону. *Етичні аспекти* використання таких повноважень включають:

– *Відповідальне використання* – усвідомлення наслідків прийнятих рішень.

– *Вмотивованість рішень* – обґрунтування прийнятих рішень з посиланням на правові та моральні принципи.

– *Уникнення зловживань* – використання дискреційних повноважень виключно для досягнення легітимної мети.

– *Послідовність* – застосування однакових підходів у схожих ситуаціях.

Відповідно до Рекомендації Rec(2001)10 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо Європейського кодексу поліцейської етики, дискреційні повноваження поліції повинні застосовуватися відповідно до принципів законності, необхідності, пропорційності та недискримінації.

Відновне правосуддя як підхід до вирішення кримінально-правових конфліктів має значний моральний потенціал, оскільки:

– Спрямоване на примирення потерпілого та правопорушника.

– Сприяє усвідомленню правопорушником наслідків своїх дій.

– Забезпечує компенсацію шкоди, заподіяної потерпілому.

– Сприяє реінтеграції правопорушника в суспільство.

Кримінальний процесуальний кодекс України (ст. 468) передбачає можливість укладення угоди про примирення між потерпілим та підозрюваним чи обвинуваченим, що є елементом відновного правосуддя в українському законодавстві.

Таким чином, моральні аспекти вирішення конфліктів у правовому полі мають визначальне значення для забезпечення справедливості, довіри до правової системи та поваги до гідності кожної людини. Правоохоронці, як представники держави, покликані не лише забезпечувати дотримання законів, але й утверджувати моральні цінності суспільства через свою професійну діяльність.

7. Способи мінімізації конфліктогенних ситуацій під час комунікації з громадськістю

Ефективна комунікація з громадськістю є важливим аспектом діяльності правоохоронних органів та запорукою запобігання виникненню конфліктів. Мінімізація конфліктогенних ситуацій під час такої комунікації потребує системного підходу, що включає розуміння психологічних механізмів конфліктної взаємодії та володіння відповідними комунікативними техніками.

Конфліктоген – це слово, дія (або бездіяльність), що може спровокувати конфлікт або посилити його. Особливістю конфліктогенів є те, що вони мають властивість накопичуватися та ескалувати конфлікт за принципом "ланцюгової реакції".

Типові конфліктогени в комунікації правоохоронців з громадськістю:

1. *Вербальні конфліктогени:* використання наказового тону та директивних формулювань; зверхність у спілкуванні; категоричні судження; ігнорування звернень громадян; перебивання співрозмовника; використання юридичного жаргону, незрозумілого для пересічних громадян.

2. *Невербальні конфліктогени:* агресивна поза тіла; надмірна жестикуляція; уникнення зорового контакту; демонстрація нетерплячості; порушення особистого простору.

3. *Процедурні конфліктогени*: затягування процедур; необґрунтовані відмови; непрозорість прийняття рішень; формалізм у розгляді звернень громадян.

Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 12) встановлює принцип відкритості та прозорості діяльності поліції, що спрямований на мінімізацію процедурних конфліктогенів.

Основні способи мінімізації конфліктогенних ситуацій під час комунікації з громадськістю:

1. *Розвиток комунікативної компетентності правоохоронців*: систематичне навчання технікам ефективної комунікації; тренінги з управління конфліктами; психологічні практикуми з розвитку емоційного інтелекту.

Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50 «Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України» передбачає психологічну підготовку правоохоронців, яка включає розвиток комунікативних навичок.

2. *Застосування технік активного слухання*: підтримка зорового контакту; відображення емоцій співрозмовника; уточнююче перефразування; емпатичне слухання без перебивання; фокусування на змісті повідомлення, а не на емоційному стані особи.

3. *Використання «Я-повідомлень» замість «Ти-повідомлень»*: «Я занепокоєний ситуацією...» замість «Ви порушуєте порядок...»; «Мені потрібна додаткова інформація для вирішення питання...» замість «Ви надали неповні дані...».

4. *Деескалація напруження*: зниження тону голосу при підвищенні емоційності співрозмовника; уповільнення темпу мовлення; використання технік психологічного «приєднання»; визнання права громадянина на емоції (за умови ненасильницької поведінки).

5. *Інформаційна прозорість*: чітке роз'яснення правових підстав дій правоохоронців; пояснення процедур та очікуваних результатів; інформування про права та обов'язки громадян у конкретній ситуації; доступність для запитань та уточнень.

Згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI, органи державної влади, в тому числі правоохоронні органи, зобов'язані забезпечувати доступ до публічної інформації, що є важливим фактором інформаційної прозорості.

6. *Культурна сенситивність*: врахування культурних, релігійних, етнічних особливостей громадян; повага до культурних відмінностей; уникнення стереотипізації та упередженого ставлення.

Стаття 10 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 № 5207-VI зобов'язує органи державної влади враховувати принцип недискримінації при здійсненні своїх повноважень.

7. *Психологічна самореуляція правоохоронців*: управління власними емоціями; усвідомлення власних тригерів та шаблонів реагування; техніки

швидкої психологічної саморегуляції в стресових ситуаціях; профілактика професійного вигорання.

8. *Проактивна комунікація*: ініціювання діалогу з громадськістю; регулярні зустрічі з представниками різних соціальних груп; роз'яснювальна робота щодо діяльності правоохоронних органів; відкриті дискусії з проблемних питань.

Відповідно до Стратегії розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2025 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 693-р, одним із пріоритетів є розвиток партнерських відносин з населенням на засадах довіри та взаємної відповідальності.

9. *Community Policing (взаємодія поліції та громади)*: впровадження моделі поліцейської діяльності, орієнтованої на потреби громади; спільне визначення пріоритетів у сфері безпеки; залучення громадян до профілактики правопорушень; розбудова довірчих відносин між поліцією та громадою.

Стаття 11 Закону України «Про Національну поліцію» встановлює, що діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства.

10. *Розвиток цифрових каналів комунікації*: створення зручних онлайн-платформ для взаємодії з правоохоронними органами; оперативне реагування на звернення через соціальні мережі; використання мобільних додатків для полегшення комунікації; проведення онлайн-консультацій.

Практичний досвід впровадження мобільного додатку «Моя Поліція» в Україні демонструє ефективність цифрових каналів комунікації для мінімізації конфліктогенних ситуацій.

Європейський кодекс поліцейської етики (Рекомендація Rec(2001)10) наголошує на необхідності налагодження ефективної комунікації між поліцією та суспільством як фактору зниження конфліктності та підвищення довіри до правоохоронних органів.

Таким чином, мінімізація конфліктогенних ситуацій під час комунікації з громадськістю потребує комплексного підходу, що включає як розвиток особистісних комунікативних компетентностей правоохоронців, так і впровадження системних інституційних змін, спрямованих на підвищення прозорості та діалогічності взаємодії правоохоронних органів з громадянами.

8. *Конфлікти у командній роботі правоохоронців: причини та методи вирішення*

Ефективна командна робота є важливою умовою успішної діяльності правоохоронних органів. Однак, як і в будь-якому колективі, в команді правоохоронців можуть виникати різноманітні конфлікти, які потребують своєчасного та професійного вирішення.

Специфіка командної роботи правоохоронців, що впливає на характер внутрішніх конфліктів, включає:

– Ієрархічність структури управління.

- Високий рівень відповідальності.
- Стресовий характер діяльності.
- Необхідність швидкого прийняття рішень.
- Тісна взаємодія в умовах підвищеного ризику.
- Корпоративна культура зі специфічними нормами

Основні причини конфліктів у командній роботі правоохоронців:

1. *Організаційно-управлінські причини:* нечіткий розподіл функціональних обов'язків; недоліки в організації службової діяльності; суперечливість наказів та розпоряджень; недосконалість системи оцінювання результатів роботи; неефективні методи управління.

Згідно з Дисциплінарним статутом Національної поліції України, затвердженим Законом України від 15.03.2018 № 2337-VIII, чітке визначення повноважень та обов'язків є основою дисципліни в органах поліції.

2. *Професійні причини:* різний рівень компетентності та досвіду членів команди; конкуренція за професійне визнання; різні підходи до виконання службових завдань; розбіжності в оцінці професійних ситуацій; неузгодженість дій у складних операціях.

3. *Соціально-психологічні причини:* психологічна несумісність; конфлікти цінностей та моральних принципів; негативні наслідки професійної деформації; комунікативні бар'єри; психологічне вигорання.

Наказ МВС України від 06.02.2019 № 88 «Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» спрямований на психологічну підтримку правоохоронців, в тому числі на профілактику внутрішніх конфліктів.

4. *Матеріально-технічні причини:* обмеженість ресурсів; неналежні умови праці; нерівномірний розподіл матеріальних заохочень; недостатнє технічне забезпечення.

5. *Особистісні причини:* амбіції та кар'єрні прагнення; особисті антипатії; відмінності в життєвому досвіді та цінностях; конфлікт між службовими та особистими інтересами.

Типові форми проявів конфліктів у командній роботі правоохоронців:

– *Відкрита конфронтація* – відкрите протистояння, супроводжуване емоційними проявами.

– *Прихований саботаж* – навмисне невиконання або неналежне виконання службових обов'язків.

– *Групова поляризація* – формування опозиційних груп всередині колективу.

– *Бюрократичне протистояння* – використання формальних процедур для ускладнення роботи опонента.

– *Конкуренція за ресурси* – боротьба за матеріальні ресурси, кадри, повноваження

Методи вирішення конфліктів у командній роботі правоохоронців:

1. *Адміністративно-управлінські методи:* чітке визначення повноважень та відповідальності; удосконалення системи контролю та звітності; оптимізація організаційної структури; впровадження справедливої системи оцінювання результатів роботи; раціональний розподіл ресурсів.

Законом України «Про Державне бюро розслідувань» від 12.11.2015 № 794-VIII (ст. 21) передбачено, що для забезпечення незалежності та запобігання внутрішнім конфліктам у Бюро не можуть бути призначені на посади особи, які є близькими особами.

2. *Нормативно-правові методи:* удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності підрозділів; розробка етичних кодексів та стандартів поведінки; запровадження процедур вирішення внутрішніх спорів; створення комісій з трудових спорів.

Кодекс етики та службової поведінки працівників Національної поліції України встановлює етичні стандарти професійної діяльності, дотримання яких сприяє профілактиці внутрішніх конфліктів.

3. *Психологічні методи:* індивідуальне психологічне консультування; групові тренінги з розвитку комунікативних навичок; тренінги командоутворення; програми профілактики професійного вигорання; психологічна діагностика сумісності при формуванні команд.

Відповідно до Положення про психологічне забезпечення в Національній гвардії України, затвердженого наказом МВС України від 08.12.2016 № 1285, психологи проводять заходи щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах та попередження конфліктів.

4. *Медіативні методи:* залучення третьої нейтральної сторони для вирішення конфлікту; фасилітація групових обговорень; проведення примирювальних процедур; відновні практики в колективі.

5. *Організаційно-культурні методи:* формування спільних цінностей та етичних норм; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю; проведення спільних заходів для зміцнення командного духу; впровадження традицій взаємодопомоги та підтримки.

Наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179 «Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських» встановлює, що поліцейські повинні поважати один одного, що є важливим фактором профілактики внутрішніх конфліктів.

6. *Комунікативні методи:* проведення регулярних нарад для обговорення проблемних питань; створення каналів зворотного зв'язку; впровадження практики відкритого обговорення конфліктних ситуацій; розвиток культури конструктивної критики.

7. *Структурні методи:* ротація кадрів; реорганізація робочих процесів; створення робочих груп та проєктних команд; впровадження нових форм організації службової діяльності.

Профілактика конфліктів у командній роботі правоохоронців включає:
– Якісний підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності.

- *Систематичне навчання* персоналу навичкам конструктивного вирішення конфліктів.
- *Моніторинг соціально-психологічного клімату* в колективі.
- *Раннє виявлення* конфліктних ситуацій та оперативне реагування на них.
- *Формування культури відкритого діалогу* та взаємної поваги.

Європейський кодекс поліцейської етики (Рекомендація Rec(2001)10) наголошує на необхідності розвитку внутрішньої системи комунікації та атмосфери взаємної підтримки в поліцейських колективах як фактору профілактики внутрішніх конфліктів.

Таким чином, ефективне вирішення конфліктів у командній роботі правоохоронців потребує комплексного підходу, що включає як організаційно-управлінські, так і психологічні методи, спрямовані на формування конструктивної взаємодії та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

9. Роль етичних норм у врегулюванні конфліктів між представниками різних органів влади

Міжвідомчі конфлікти у правоохоронній системі є особливим видом інституційних конфліктів, що виникають між різними органами влади в процесі виконання ними своїх функцій. Етичні норми відіграють важливу роль у запобіганні та врегулюванні таких конфліктів, доповнюючи формальні правові механізми взаємодії між інституціями.

Типові конфлікти між представниками різних органів влади:

1. Конфлікти щодо розмежування компетенції: спори про підслідність між різними правоохоронними органами; конфлікти щодо розподілу повноважень; дублювання функцій різними органами.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення діяльності Державного бюро розслідувань» від 03.12.2019 № 305-IX було уточнено підслідність Державного бюро розслідувань для мінімізації конфліктів з іншими правоохоронними органами.

2. Конфлікти щодо доступу до інформації: ненадання інформації на запити інших органів; затягування з наданням відповідей; обмеження доступу до баз даних.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI встановлює принципи обміну інформацією між органами державної влади.

3. Конфлікти щодо процедур взаємодії: недотримання порядку міжвідомчої взаємодії; одностороннє змінення ustalених практик; неузгодженість спільних дій.

4. Конфлікти щодо розподілу ресурсів: конкуренція за бюджетне фінансування; спори щодо використання матеріально-технічної бази; конфлікти щодо кадрових ресурсів.

5. *Конфлікти репутаційного характеру*: конкуренція за публічне визнання результатів діяльності; перекладання відповідальності за невдачі на інші органи; публічна критика діяльності інших органів.

Етичні норми, що регулюють міжвідомчу взаємодію:

1. *Норми професійної солідарності*: взаємоповага між представниками різних відомств; презумпція добросовісності колег з інших органів; культура спільного вирішення професійних завдань.

Спільний наказ Офісу Генерального прокурора, МВС, СБУ, Міністерства фінансів, НАБУ від 08.02.2021 № 28/81/105/136/199 «Про затвердження Порядку взаємодії при розгляді звернень органів, що здійснюють досудове розслідування, прокуратури та виконанні запитів іноземних держав» встановлює етичні принципи взаємодії між різними правоохоронними органами.

2. *Норми відкритості та прозорості*: відкритий обмін інформацією, необхідною для виконання функцій; прозорість процедур взаємодії; чесність у представленні власних можливостей та обмежень.

3. *Норми відповідальності*: сумлінне виконання узгоджених дій; дотримання термінів міжвідомчої взаємодії; готовність визнавати та виправляти власні помилки.

4. *Норми пріоритету суспільних інтересів*: орієнтація на спільну мету забезпечення правопорядку; підпорядкування відомчих інтересів загальнодержавним; уникнення корпоративної замкненості.

Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (ст. 4) встановлює принцип патріотизму, що передбачає відданість державних службовців суспільним інтересам.

5. *Норми конструктивної комунікації*: використання професійної лексики без емоційно забарвлених оцінок; готовність до діалогу та компромісу; конфіденційне обговорення суперечливих питань.

Інституційні механізми забезпечення етичних норм міжвідомчої взаємодії:

1. *Спільні етичні кодекси*: розробка міжвідомчих етичних кодексів; узгодження відомчих етичних стандартів; впровадження спільних етичних принципів взаємодії.

2. *Міжвідомчі координаційні органи*: створення постійно діючих координаційних рад; проведення регулярних міжвідомчих нарад; формування спільних робочих груп з актуальних питань.

Відповідно до Закону України «Про прокуратуру» від 14.10.2014 № 1697-VII (ст. 25), Генеральний прокурор, керівники регіональних та місцевих прокуратур координують діяльність правоохоронних органів у сфері протидії злочинності, що є інституційним механізмом запобігання міжвідомчим конфліктам.

3. *Механізми медіації міжвідомчих конфліктів*: залучення нейтральних посередників; створення примирювальних комісій; запровадження процедур врегулювання спорів про компетенцію.

4. *Систематичне навчання*: спільні тренінги для представників різних відомств; обмін досвідом та кращими практиками; розвиток культури міжвідомчої взаємодії.

Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах» включає вимоги щодо компетенцій в сфері міжвідомчої взаємодії.

5. *Зовнішній громадський контроль*: моніторинг міжвідомчої взаємодії громадськими організаціями; публічне висвітлення результатів спільної діяльності; незалежна оцінка ефективності взаємодії.

Закон України «Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону» від 22.06.2000 № 1835-III створює правову основу для громадського контролю за діяльністю правоохоронних органів.

Приклади ефективного застосування етичних норм для вирішення міжвідомчих конфліктів:

1. *Конфлікти щодо підслідності*: проведення спільних нарад для узгодження позицій; розробка деталізованих протоколів взаємодії; звернення до координаційних органів для вирішення спорів.

2. *Інформаційні конфлікти*: укладання меморандумів про інформаційний обмін; створення спільних інформаційних систем; встановлення прямих каналів комунікації.

3. *Конфлікти при проведенні спільних операцій*: детальне планування з розподілом ролей та відповідальності; призначення єдиного координатора операції; проведення спільного аналізу результатів та виявлених проблем.

Наказ МВС України від 10.10.2017 № 841 «Про затвердження Інструкції про порядок проведення спільних операцій підрозділами МВС» регламентує процедури координації дій під час спільних заходів.

4. *Ресурсні конфлікти*: формування спільних бюджетних запитів для реалізації міжвідомчих програм; прозорий розподіл матеріально-технічних ресурсів; спільне використання інфраструктури.

5. *Репутаційні конфлікти*: узгодження комунікаційної стратегії з висвітлення спільних заходів; уникнення публічної критики інших органів; визнання внеску всіх учасників у загальний результат.

Етичні дилеми в міжвідомчій взаємодії та шляхи їх вирішення:

1. *Дилема між відомчою лояльністю та міжвідомчою співпрацею*: розвиток професійної культури, орієнтованої на спільну мету; формування ідентичності державного службовця поряд із відомчою ідентичністю; визнання легітимності функцій інших органів.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (ст. 38) визначає етичні стандарти поведінки державних службовців, які сприяють формуванню загальнодержавної, а не лише відомчої лояльності.

2. *Дилема між дотриманням службової таємниці та необхідністю обміну інформацією*: розробка чітких протоколів обміну конфіденційною

інформацією; встановлення різних рівнів доступу до інформації; персональна відповідальність за збереження таємниці.

Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 № 3855-ХІІ встановлює правові норми захисту службової інформації при міжвідомчій взаємодії.

3. *Дилема між формальним виконанням запитів та якісною співпрацею*: розвиток культури взаємодопомоги між відомствами; встановлення особистих професійних контактів; впровадження системи оцінки якості міжвідомчої взаємодії.

4. *Дилема між конкуренцією та співпрацею*: перехід від конкурентної до кооперативної моделі взаємодії; впровадження спільних показників ефективності; визнання взаємозалежності органів у досягненні суспільно важливих результатів.

5. *Дилема між відповідальністю за власну ділянку роботи та спільним результатом*: впровадження принципу спільної відповідальності за кінцевий результат; розвиток системного мислення; оцінка індивідуального внеску в контексті загального результату.

Перспективні напрями удосконалення етичних механізмів врегулювання міжвідомчих конфліктів:

1. *Розвиток інтегрованих етичних кодексів*: розробка загальних етичних стандартів для всієї системи державного управління; гармонізація відомчих етичних кодексів; впровадження спільних цінностей та принципів.

2. *Впровадження етичної експертизи регуляторних актів*: оцінка впливу нормативно-правових актів на міжвідомчу взаємодію; залучення представників різних відомств до розробки регуляторних актів; усунення положень, що створюють передумови для конфліктів.

Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 № 33 «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу ефективності реалізації державної регуляторної політики» передбачає оцінку впливу регуляторних актів на різні сфери державного управління.

3. *Формування культури конструктивного діалогу*: регулярні міжвідомчі форуми та обговорення; розвиток навичок медіації та фасилітації; популяризація успішних практик вирішення конфліктів.

4. *Впровадження технологічних рішень для полегшення взаємодії*: створення єдиних інформаційних платформ; автоматизація процедур міжвідомчої комунікації; забезпечення технічної сумісності відомчих систем.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» передбачало впровадження електронних інструментів міжвідомчої взаємодії.

5. *Підвищення прозорості міжвідомчої взаємодії*: публічне висвітлення процесів та результатів спільної діяльності; забезпечення громадського контролю; регулярні звіти про стан міжвідомчої співпраці.