

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РАК Юлана Олександрівна

УДК 35.07/.08:323.2:005.574](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ**

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

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

_____ Ю. О. Рак

Науковий керівник Гонюкова Лілія Василівна, доктор наук з державного управління, професор

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Рак Ю.О. Інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У дисертаційній роботі досліджено актуальну наукову тему щодо інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні та на підставі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду, нормативно-правових документів, наукової літератури запропоновані практичні рекомендації до її реалізації.

У першому розділі дисертаційного дослідження *«Теоретичні засади інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні»* розкрито сутність проблеми у наукових дослідженнях, проаналізовано феномен та визначено зміст інституціоналізації медіації в публічному управлінні – процес безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів, які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, який стане одним із засобів, що буде спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

Окреслено класифікацію конфліктів в публічному управлінні, обґрунтовано вибір важливості розгляду та дослідження конфлікту між органами публічної влади та громадянським суспільством. Досліджено стан розробленості проблеми конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в сучасному науковому дискурсі та розкрито зміст основних понять дослідження.

Сформульовано авторське бачення змісту понять: «конфліктна взаємодія органів публічної влади та громадського суспільства»; «лідери громадянського суспільства».

Розкрито сутність феномену «медіація», визначено ряд системних проблем інституціоналізації медіації, що потребують розв'язання: організаційно-правові (відсутність нормативно-правових документів, які безпосередньо регулюють вирішення конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством; використання громадянського суспільства у власних інтересах для просування певних законодавчих актів); інформаційно-комунікаційні (неякісне та неповне надання інформації, або ж взагалі її відсутність); етико-психологічні (високий рівень недовіри до органів публічної влади з боку громадянського суспільства та наявність психологічних проблем, які пов'язані з різними типами особистості, які по різному реагують на конфліктні ситуації та поводять себе в них).

У другому розділі *«Інституціоналізація медіації в сучасному публічному управлінні в Україні»* розглянуто питання щодо формування медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, як однієї зі складової умов трансформації інституціоналізації медіації, запропоновані показники сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства; представлена методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, а також характеристики рівневих показників із зазначенням відмінностей медіаційної компетентності між публічними службовцями та лідерами громадянського суспільства на основі застосування констатувального експерименту. Визначено авторські поняття «медіаційної компетентності» та «методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства». Розроблено та обґрунтовано структуру методики діагностики сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства яка включає в себе три базові компоненти: когнітивний, діяльнісний та особистісно-професійні якості та три базових критерії: знаннєво-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановчий. *Знаннєво-змістовий критерій когнітивного*

компоненту включає в себе наступні показники: знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством; знання процесуально-технологічного інструментарію медіації; знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; *процесуально-інструментальний критерій діяльнісного компоненту* включає в себе: уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту; уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії; уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків; уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту; *комунікативно-настановчий критерій особистісно-професійних якостей* включає: здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність); здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність); здатність до управління емоційною сферою при ухваленні рішень (емоційний інтелект). Розроблено діагностичний інструментарій оцінювання сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, який складається з трьох блоків завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові та кейсові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів. Визначено рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства: низький, середній, високий. Проведено експериментальне дослідження за результатами якого було визначено рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

У третьому розділі «*Шляхи розвитку інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні*» визначено три шляхи розвитку інституціоналізації медіації: нормативний, освітній та комунікативний. Розроблено проєкт

«Професійного стандарту медіатора в Україні», що допоможе сприяти формуванню необхідних компетентностей, знань для публічних службовців та громадянського суспільства, розвитку інституту медіації в публічному управлінні в Україні та дасть можливість унормувати вимоги до загальних та ключових компетентностей, знань, умінь та навичок, якими мають володіти медіатори; створення нових освітніх програм для набуття та підвищення професійних кваліфікацій та накопичення знань для надання професійних послуг, можливість розширювати навчальні горизонти через впровадження міжнародних освітніх програм; проаналізовано зарубіжний досвід підготовки медіаторів; розроблено структуру «Професійного навчання з медіації» яка складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання представлене навчальною програмою «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування»; запропоновано розробити Інформаційно-ресурсно-методичний центр з медіації – онлайн простір, який буде створено як інформаційний портал (сайт) для організації і проведення трьох важливих напрямків роботи, котрі сприятимуть інформаційному, навчальному та професійному розвитку медіації для: 1) створення єдиної загальної бази матеріалів з медіації; 2) об'єднання експертів у сфері медіації; 3) сприяння популяризації та забезпечення доступу до широкого кола інформації для таких користувачів як: медіатори, які працюють над вирішенням конфліктів та пошуку інформації про сучасні методи, прийоми використання у процесі медіації; для медіаторів, які займаються самоосвітою, науковою діяльністю; для публічних службовців, політичних діячів, лідерів та представників громадянського суспільства, що навчаються, бажають сприяти вирішенню конфліктів; науковців, експертів, аспірантів, слухачів як для навчання так, і для поглиблення знань; для всіх, хто перебуває в Україні чи за її межами та потребують допомоги у врегулюванні конфліктів чи бажають сприяти їх вирішенню; для всіх, хто бажає сприяти вирішенню конфліктів та дізнатись більше про процедуру медіації.

Ключові слова: інституціоналізація, медіація, публічне управління, органи публічної влади, громадянське суспільство, недержавні інституції, публічні службовці, професіоналізація державної служби, компетентність, професійна та медіаційна компетентність, професійне навчання публічних службовців, підвищення кваліфікації, конфлікт, конфліктна взаємодія.

ABSTRACT

Rak Y. O. Institutionalization of mediation in public administration in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public management and administration» from the field of knowledge 28 «Public management and administration». – Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

The dissertation examines the topical scientific topic of the institutionalization of mediation in public administration in Ukraine, and based on the analysis of foreign and domestic experience, regulatory and legal documents, and scientific literature, practical recommendations for its implementation are proposed.

In the first chapter of the dissertation research «*Theoretical foundations of the institutionalization of mediation in public administration in Ukraine*» the essence of the problem in scientific research is revealed, the phenomenon is analyzed and the content of the institutionalization of mediation in public administration is determined - a process of continuous transformation and improvement of certain norms, rules, standards that consist in the development of a single mediation space, which will become one of the means aimed at effective resolution of conflicts in the field of public administration.

The classification of conflicts in public administration is outlined and the choice of the importance of consideration and research of the conflict between public authorities and civil society is justified. The state of development of the

problem of conflict interaction between public authorities and civil society in the modern scientific discourse was studied and the content of the main concepts of the study was revealed.

The author's vision of the content of the concepts: «conflict interaction of public authorities and public society» is formulated; «civil society leaders».

The essence of the phenomenon of "mediation" is revealed, a number of systemic problems of the institutionalization of mediation that need to be solved are identified: organizational and legal (the absence of regulatory and legal documents that directly regulate the resolution of conflicts between public authorities and civil society; the use of civil society in one's own interests for promotion of certain legislative acts); information and communication (low-quality and incomplete provision of information, or its absence at all); ethical and psychological (a high level of distrust of public authorities on the part of civil society and the presence of psychological problems associated with different types of personality, which react differently to conflict situations and behave in them).

In the second chapter «*Institutionalization of mediation in modern public administration in Ukraine*» the issue of the formation of mediation competence of public officials and leaders of civil society is considered as one of the conditions for the transformation of the institutionalization of mediation, indicators of the formation of mediation competence of public officials and leaders of civil society are proposed; the methodology for determining the mediation competence of public officials and leaders of civil society is presented, as well as the characteristics of level indicators indicating the differences in mediation competence between public officials and leaders of civil society based on the application of a ascertaining experiment. The author's concepts of «mediational competence» and «methodology for determining the mediational competence of public officials and leaders of civil society» are defined. The structure of the methodology for diagnosing the formation of mediation competence in public servants and leaders of civil society has been developed and substantiated, which includes three basic components: cognitive, activity and personal-professional

qualities and three basic criteria: knowledge-content, procedural-instrumental, communicative-guidance. Knowledge-content criterion of cognitive the component includes the following indicators: knowledge of the mechanism of effective interaction between the authorities and civil society; knowledge of the specifics of conflict interaction between the authorities and civil society; knowledge of procedural and technological tools of mediation; knowledge of international and domestic normative legal documents regulating the mediation procedure and activities of the mediator; the procedural and instrumental criterion of the activity component includes: the ability to analyze the conflict situation and determine the level of medialability of the conflict; the ability to carry out effective communication in conditions of conflict interaction; the ability to make management decisions in conditions of conflict, uncertainty and risks; ability to localize resistance and aggression of conflict participants; the communicative and guiding criterion of personal and professional qualities includes: the ability to establish and establish contact with others (sociability); ability to communicative tolerance (communicative tolerance); the ability to manage the emotional sphere when making decisions (emotional intelligence). A diagnostic toolkit for assessing the formation of mediation competence in public servants and leaders of civil society has been developed, which consists of three blocks of tasks, psychological methods of domestic and foreign scientists, as well as test and case tasks created by us, the need to develop which is due to the lack of appropriate diagnostic tools. The levels of formation of mediation competence of public officials and leaders of civil society were determined: low, medium, high. An experimental study was conducted, the results of which determined the levels of formation of mediation competence of public officials and leaders of civil society.

In the third chapter *«Paths of development of the institutionalization of mediation in the regulation of conflict interaction of public authorities and civil society in Ukraine»*, three paths of development of the institutionalization of mediation are defined: normative, educational and communicative. The project *«Professional standard of a mediator in Ukraine»* has been developed, which will

help to promote the formation of the necessary competences and knowledge for public servants and civil society, which will contribute to the development of the institution of mediation in public administration in Ukraine and will make it possible to standardize the requirements for general and key competences, knowledge, abilities and skills, which mediators must possess; creation of new educational programs for acquiring and improving professional qualifications and accumulating knowledge for the provision of professional services, the opportunity to expand educational horizons through the implementation of international educational programs; the foreign experience of training mediators was analyzed; the structure of "Professional training in mediation" was developed, which consists of a three-level system of professional training: basic training, specialized training, advanced training, specialized training represented by the training program «Mediation in the field of public management and administration»; it is proposed to develop an Information-Resource-Methodological Center for Mediation - an online space that will be created as an information portal (site) for the organization and implementation of three important areas of work that will contribute to the informational, educational and professional development of mediation for: 1) creation of a single common base of materials from mediation; 2) association of experts in the field of mediation; 3) promoting popularization and providing access to a wide range of information for such users as: mediators who work on resolving conflicts and searching for information about the latest methods, methods of use in the mediation process; for mediators engaged in self-education, scientific activity; for public servants, politicians, leaders and representatives of civil society who are studying and want to contribute to conflict resolution; scientists, experts, graduate students, listeners both for training and for deepening knowledge; for everyone who is in Ukraine or outside Ukraine and needs help in resolving conflicts or wants to contribute to their resolution; for anyone who wants to help resolve conflicts and learn more about the mediation process.

Key words: institutionalization, mediation, public administration, public authorities, civil society, non-state institutions, public servants, professionalization

of public service, competence, professional and mediation competence, professional training of public servants, professional development, conflict, conflict interaction.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України: (які входять до переліку
МОН України)*

1. Грабовський В. А., Рак Ю. О. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. Київ, 2020. № 1 (96). С. 5–12.

2. Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління «Актуальні проблеми державного управління»*. Одеса, 2021. Т. 1. № 1 (82). С. 42–47.
DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229124>.

3. Гонюкова Л. В., Рак Ю. О. Конфліктна взаємодія органів публічного управління і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. Київ, 2023. № 1(7). С. 147–158.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-147-157](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-147-157).

4. Рак Ю. О. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічного управління і громадянського суспільства в Україні. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. Київ, 2023. Випуск № 3(33). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-144-155](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-144-155).

Статті в іноземних виданнях проіндексованих у базах даних Scopus:

5. Aliushyna N., Boiko O., Hzybovska, T., Rak Yu. Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms.

Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. 2022, Vol. 21, no. 5, P. 618–628. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-5-08>.

Тези наукових доповідей:

6. Рак Юлана. Медіація як процес урегулювання конфліктних ситуацій у сфері публічного управління в умовах глобалізації. *Сучасні проблеми публічного управління* : матеріали VIII-ої міжнар. наук. конф., м. Київ, 16 січ. 2020 р. / за ред. В. Бебика. Київ : ВАПН-NSG, 2020. URL: <https://bit.ly/3bRUG0G>.

7. Рак Ю. О. Проблеми впровадження медіації у практику в публічному управлінні. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 24 трав. 2019 р. : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. Т. 4. С. 34–36.

8. Рак Ю. О. Медіація в Україні: сучасний стан та виклики. *Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах* : матеріали міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 30-31 трав. 2019 р. Одеса : ОДУВС, 2019. С. 199–200.

9. Рак Ю. О. Вирішення конфліктів методом медіації: суть проблеми. *Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовт. – 1 листоп. 2019 р. : у 2 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 151–155.

10. Рак Ю. О. Медіаційна практика у вирішенні конфліктів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Київ, 24 листоп. 2019 р. : / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. С. 231–233.

11. Рак Ю. О. Цінність як ключовий елемент медіації. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-

практ. конф., м. Київ, 2020 р. : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.

12. Рак Ю. О. Формування медіативної компетентності державних службовців як складова професійної підготовки в умовах глобальних викликів. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : збірник тез міжнародного круглого столу, Україна–Литва, 08 лип. 2021 р., м. Київ. С. 42–43.

13. Rak Y. Mediation as A Method of Conflict Resolution in Public Goverment. «*Public administration and management at the current stage of state formation*» : I International on-line Scientific Conference, Kyiv, October, 21-22, 2021. P. 101.

14. Рак Ю. О. Критерії медіабельності конфліктних ситуацій. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали міжнар. наук.практ. конф., м. Київ, 7-8 черв. 2022 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 414–415.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

15. Рак Ю. О. Створення Центру з проведення кваліфікованих іспитів з отримання свідоцтва медіатора. *100 ідей для Президента та Уряду України: проектні ініціативи у сфері публічного управління* : зб. наук. пр. : у 2 т. / ред. кол. Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (голова). Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 125–129.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ	26
1.1. Конфліктна взаємодія у сфері публічного управління та адміністрування як об'єкт наукових досліджень.....	26
1.2. Сутнісні складові медіації: теоретичні концепти	51
1.3. Проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні...	70
Висновки до першого розділу.....	88
РОЗДІЛ 2 ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ	92
2.1. Формування медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства як один із напрямів інституціоналізації медіації	93
2.2. Методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (за результатами констатувального експерименту)	102
2.3 Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні: рівні сформованості.....	115
Висновки до другого розділу	151
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕДІАЦІЇ У РЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	154
3.1. Запровадження професійного стандарту медіатора в Україні та його роль в процесі інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні	155

3.2. Базові вимоги до розробки та реалізації освітніх сертифікатних програм з медіації та їх впровадження для навчання публічних службовців та громадянського суспільства.....	174
3.3. Забезпечення діяльності інформаційно-ресурсно-методичного центру з медіації для потреб публічного управління та адміністрування	188
Висновки до третього розділу	199
ВИСНОВКИ.....	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	206
ДОДАТКИ.....	238

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГО	Громадська організація
ЄС	Європейський Союз
ІРМЦ-М	Інформаційно-ресурсно-методичний центр з медіації
ЛГС	Лідери громадянського суспільства
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ПС	Публічні службовці

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інституційний розвиток у публічному управлінні є рушійним процесом, який постійно запускає механізм його діяльності та визначає траєкторію розвитку органів публічної влади для більш якісного надання послуг, збереження цілісності суспільства, благополуччя і задоволення його потреб. Проте, сучасні виклики, які мають вплив на органи публічної влади та суспільні відносини призводять, до виникнення конфліктів, які дестабілізують і погіршують процес ефективної комунікації та професійної діяльності як всередині органів, так і за їх межами. Це в свою чергу, потребує застосування демократичних методів вирішення конфліктів, одним з яких є медіація.

З прийняттям Закону України «Про медіацію» розпочався законодавчий етап інституціоналізації медіації, який має безпосередній вплив на публічне управління у контексті вирішення конфліктів з обов'язковим дотриманням цінностей, прав та інтересів кожної людини.

Розвиненість інституту медіації є однією з ознак розвитку громадянського суспільства та виступає демократичним методом у розв'язанні конфліктів між органами публічної влади і громадянським суспільством. Зокрема відзначемо, що ці конфлікти провокуються багатьма чинниками (недовірою, широким розривом між поглядами, цінностями, недостатнім рівнем надання інформації тощо) це в свою чергу розбалансовує продуктивну співпрацю та ослаблює діяльність громадянського суспільства.

Інституціоналізація медіації публічного управління в Україні має ряд передумов, які визначають її актуальність та необхідність застосування при запобіганні чи вирішенні конфліктів для ефективної безконфліктної комунікації, прийняття спільних рішень у публічному управлінні, зокрема: важливість вирішення конфліктів та запровадження використання інструментів діалогу між владою та громадянським суспільством зазначено у стратегічних завданнях «Національної стратегії сприяння розвитку

громадянського суспільства в Україні на 2021-2023 роки»; використання медіації як одного з рекомендованих методів пропонується у методичних рекомендаціях при роботі з конфліктами у державних органах та органах місцевого самоврядування [170; 171].

Тому одним із викликів для органів публічної влади є подальший розвиток інституту медіації в нормативному забезпеченні, освітній та комунікативній сфері серед публічних службовців та громадянського суспільства.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження щодо інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні. Для подальшого наукового вивчення та практичної розробки рекомендацій щодо застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії в публічному управлінні, та зокрема між органами публічної влади і громадянським суспільством.

Процеси інституціоналізації медіації досліджують такі науковці, як: О. Василюк, Л. Гриндей, О. Казьмірова, О. Кармаза, О. Ковальчук, Н. Липовська, О. Меленко, Т. Подковенко, О. Стратій, Г. Степанова, Т. Федоренко та ін.

Питанням вивчення та застосування медіації у сфері публічного управління займаються: Н. Алюшина, О. Божок, Є. Бородін, З. Красіловська, О. Крутій, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, О. Тертишина, К. Токарева, С. Хаджирадева, Н. Черненко та ін.

Теоретичною основою дисертаційного дослідження щодо взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства стали праці таких вчених, як: В. Алексеєва, Л. Антонова, М. Бойчук, М. Бондаренко, Т. Бутирської, Л. Гонюкової, Т. Карлова, В. Корнієнко, Ю. Ковбасюка, В. Козакова, С. Ковальчука, В. Кононенко, Т. Крушельницької, С. Лізаковської, С. Лапшина, Н. Липовської, А. Михненко, Н. Оніщенко, С. Приліпко, С. Сунегіна, Ю. Сурміна, О. Турія, А. Халецької, В. Яблонського та ін.

Питання вивчення та застосування медіації розглядається у працях зарубіжних вчених: В. Віндеов, Й. Галтунг, Д. Голан, Є. Гмужинської, А. Жєнкевіч, А. Каліш, А. Роу, Л. Клопенберг, Н. Крісті, Б. Ліндела, Б. Люнстрема, Т. Матьєсен, С. Пєпіт А. Рєдліха Дж. Фолберг, І. Шєрман та ін.

Незважаючи на значущість наукових розробок дослідників, на сьогодні існує потреба теоретико-методологічного обґрунтування шляхів інституціоналізації медіації в публічному управлінні України та розробці практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота була виконана в межах науково-дослідних робіт Національної академії державного управління при Президентіві України за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» (ДР № 0199U002827), а саме у 2020 та 2021 роках здобувач була виконавцем на громадських засадах науково-дослідних робіт: «Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України» (ДР № 0120U101661) та «Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія та практика» (ДР № 0120U101668) (довідка про впровадження № 441 від 09 червня 2021 року), у яких авторкою було проведене дослідження щодо теоретичних засад застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні, на підставі чого проаналізовані теоретичні концепти сутнісних складових медіації.

Мета та завдання дослідження.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування інституціоналізації медіації в публічному управлінні України та розробці практичних рекомендацій до її реалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такий комплекс *завдань*:

– розкрити сутність феномену «медіація», «інституціоналізація медіації в публічному управлінні» та обґрунтувати можливість їх

практичного застосування у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства;

– виявити ступінь розробленості проблеми конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в сучасному науковому дискурсі;

– обґрунтувати структуру та розробити методику діагностики медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства;

– визначити рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із застосуванням методу констатувального експерименту;

– виявити шляхи розвитку інституціоналізації медіації та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні.

Об’єкт дослідження – медіація у регулюванні конфліктної взаємодії в публічному управлінні в Україні.

Предмет дослідження – інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні.

Методи дослідження. Для реалізації мети дослідження використано інтегрований комплекс методів, принципів, підходів як загальнонаукових, так і спеціальних, зокрема: термінологічного принципу – під час розгляду та визначення змісту базових понять дослідження та розроблення власного понятійно-категоріального апарату (підрозділи 1.1, 1.2, 2.1); герменевтичний підхід для тлумачення нормативно-правових актів і норм, які регламентують взаємодію органів публічної влади та громадянського суспільства, правові засади та порядок проведення медіації і вимог до медіатора (підрозділи 1.1, 1.2, 3.1); ретроспективний та історико-правовий аналіз – під час визначення основних етапів проведення наукових розвідок щодо зародження та розвитку медіації (підрозділ 1.2); інституціональний підхід – обґрунтування,

визначення і побудова медіації як певного інституту (підрозділ 1.2); контент-аналіз – узагальнення наукових підходів, розробок, пропозицій вітчизняних і зарубіжних учених, відбору й виявлення основних напрямів дослідження за темою дисертації (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 2.1); метод моделювання – у процесі розробки проєкту «Професійного стандарту медіатора», структури «Професійного навчання з медіації», структури «Інформаційно-ресурсно-методичного центру з медіації» (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3); метод констатувального експерименту – для визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (підрозділи 2.2); метод середньоквадратичних відхилень та програмний пакет «Аналіз даних» MS Excel – для розрахунку отриманих під час анкетування даних, щодо визначення та узагальнення шкал використовувалась методика О. Єлісеєва (підрозділ 2.3); також були використані такі методи, як узагальнення – при формуванні узагальнених тверджень та висновків дослідження; порівняльного аналізу та систематизації – для реалізації завдань дослідження в тому числі для вивчення зарубіжного досвіду впровадження медіаційної діяльності; метод дедукції – при опрацюванні загальної теоретичної частини (аналізу понять, досліджень науковців) для отримання висновків щодо конфліктної взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства.

Методологічну та інформаційно-правову базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, такі, як Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також дисертації, монографії з досліджуваної теми, статистичні матеріали, стратегічні документи і програми, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні сайти, а саме матеріали розміщені у них органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства, навчальних закладів, установ, наукових статистичних центрів, враховуючи зарубіжні, а також особисті дослідження та спостереження дисертанта.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації вирішена важлива наукова проблема розробки рекомендацій щодо шляхів інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні серед яких було виділено нормативне, освітнє та комунікативне забезпечення. Результати дисертаційного дослідження щодо змісту наукової новизни, конкретизовано у наступних положеннях:

вперше:

– розроблено структуру медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, яка складається з базових компонентів: когнітивний, діяльнісний, особистісно-професійні якості та трьох базових критеріїв знаннєво-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановчий. Зазначені критерії вміщують показники сформованості медіаційної компетентності, так *знаннєво-змістовий критерій* вміщує наступні показники (знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством; знання процесуально-технологічного інструментарію медіації; знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора); *процесуально-інструментальний* (уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту; уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії; уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків; уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту), *комунікативно-настановчий* (здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність); здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність); здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект));

– розроблено проєкт «Професійного стандарту медіатора в Україні», який буде визначати необхідні компетентності, знання, уміння та

навички, що допоможе при створенні нових освітніх програм для формуванню необхідних компетентностей та знань з медіації у публічних службовців та громадянського суспільства, а також сприятиме розвитку інституту медіації в публічному управлінні в Україні.

удосконалено:

– базові вимоги до начальних сертифікатних програм з медіації шляхом доповнення переліку й уточнення змісту складових структурою «Професійного навчання з медіації», яка складається з трьох рівневої системи навчання (базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації);

– методику оцінки медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства шляхом конкретизації змісту рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (низький, середній, високій), яка є релевантною щодо об'єкту нашого дослідження.

набули подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат шляхом формулювання авторських визначень понять: «інституціоналізація медіації в публічному управлінні» процес безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, який стане одним із засобів, що буде спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління; «конфліктна взаємодія органів публічної влади та громадського суспільства» як неузгодженість інтересів із виявом предмету конфлікту, які виникають при взаємодії суб'єктів (органів публічної влади та громадського суспільства), що спричинені різними підходами до оцінки одних і тих же складних подій, але які спрямовані на вирішення цих неузгодженостей; «лідери громадянського суспільства» представники, які входять до інститутів громадянського суспільства, мають активну життєву позицію, уміють підтримувати контакт з великою кількістю людей та взаємодіють з представниками різних сфер

діяльності в тому числі з органами публічної влади, прагнуть до розповсюдження корисної інформації, постійно в пошуку нових знань, які використовують для підвищення обізнаності суспільства та захисту його прав і свобод; «медіаційна компетентність» вміння особистості використовувати набуті знання, уміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії в професійній діяльності та/або повсякденній життєдіяльності; «методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства» як сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів для визначення здатності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії в професійній діяльності.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані в ході дослідження основні наукові результати, рекомендації, висновки щодо інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні можуть бути використані для розробки навчальних програм, дисциплін, навчальних курсів, тренінгів, як у закладах вищої освіти так, і в інших наукових установах. У практичній діяльності органів публічної влади та громадянського суспільства.

Окремі положення, висновки та практичні рекомендації використано:

- Ірпінською міською радою Бучанського району Київської області під час проведення семінару-наради щодо обговорення проблем взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства на регіональному рівні та шляхи їх вирішення задля забезпечення реальної участі представників громадянського суспільства в управлінні місцевими справами (довідка про впровадження від 14 березня 2023 року № 01-18/803);
- Громадською спілкою «ІНОВЕСТ ХАБ» під час проведення практичного семінару-тренінгу «Формування медіаційної компетентності, як

однієї з важливих якостей сучасного фахівця» (довідка про впровадження від 20 лютого 2022 року № 20/02);

– Міжнародним проектом «Коучинг конфліктів», проектний номер 57523748, що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer Austausch dienst – DAAD), за програмою «East-West Dialogue 17» (довідка про впровадження від 01 вересня 2021 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Сформульовані в роботі висновки, положення, пропозиції та рекомендації отримані безпосередньо автором. У дисертації не використовуються ідеї та розробки співавторів, разом з якими опубліковано наукові праці. Так, у науковій статті «Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики» (співавтори: Грабовський В. А., Рак Ю. О.) здобувачем проведено аналіз зарубіжних практик зародження, розвитку та застосування медіації. В іншій статті «Конфліктна взаємодія органів публічної влади і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень» (співавтори: Гонюкова Л. В., Рак Ю. О.) здобувачем було визначено основні причини виникнення конфліктної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством. У зарубіжній статті «Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms» (співавтори: Aliushyna N., Boiko O., Hzybovska, T., Rak Yu.) здобувачем було визначено взаємозв'язок професіоналізації державних службовців з аспектами державно-управлінських відносин у суспільстві).

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації теоретичні положення рекомендації та висновки апробовано на різноманітних щорічних всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, круглих столах, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів» (Київ, 2019), Міжнародній науково-практичній конференції

«Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах» (Одеса, 2019), Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Навчання публічних управлінців: новітні тенденції та технології» (Київ, 2019), II Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (Київ 2019), VIII Міжнародній науковій конференції «Сучасні проблеми публічного управління» (Київ, 2020), Щорічній міжнародній науково-практичній конференції «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, 2020), Міжнародному круглому столі «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (Україна – Литва, 2021), I International on-line Scientific Conference «Public administration and management at the current stage of state formation» (Kyiv, 2021), Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 2022), Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба» (Київ 2023).

Публікації. Загальні результати дисертації та її основні ідеї, теоретичні положення, рекомендації та висновки викладено в 15 наукових працях, 4 з яких опубліковано у фахових наукових журналах та збірниках і 1 у науково-періодичних виданнях іншої країни, у 9 тезах доповідей на науково-практичних конференціях та круглих столах, а також в 1 збірнику наукових праць.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (272 найменування), додатків. Повний обсяг дисертації становить 297 сторінок, обсяг основного тексту – 190 сторінок. Дисертація містить 19 рисунків, 16 таблиць, 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

1.1. Конфліктна взаємодія у сфері публічного управління та адміністрування як об'єкт наукових досліджень

Прийняття Закону України «Про медіацію» поклало початок законодавчому процесу інституціоналізації медіації, що продовжило подальший розвиток інституту медіації який через принципи: нейтральності, добровільності, конфіденційності, толерантності, чесності та ширості намірів вважається одним з найдемократичніших, і тим самим його наявність у державі є однією з ознак розвиненого громадянського суспільства. Активне вивчення, поширення та використання медіації серед суспільних інституцій почало сприяти активному впровадженню її у сферу публічного управління та громадського сектору. Для створення необхідних можливостей з налагодження взаємодії, підвищення рівня обізнаності щодо засобів та методів вирішення та запобіганню конфліктних ситуацій.

Слідування органами публічної влади інституційним змінам, які мають позитивний вплив для громадянського суспільства призводять до його розвитку та реформування, адже представники органів публічної влади є безпосередніми лідерами впливу, які покликані створювати та налагоджувати весь необхідний потенціал для позитивних суспільних перетворень.

Інституційний аналіз суспільного життя передбачає вивчення найбільш стійких моделей поведінки, звичаїв і традицій, які повторюються і передаються з покоління в покоління. Інституціоналізація являється процесом, у якому конкретна потреба яка є важливою для суспільства починає усвідомлюватися як загально соціальна, а не приватна. Для того щоб дана норма була реалізована у суспільстві встановлюються норми поведінки, створюються кадри та розподіляються ролі та ресурси. Дані зміни можуть

відбуватись, як з існуючими інститутами для їх удосконалення, так і призводять до появи нових інституцій.

Поняття інституціоналізації включає два аспекти: «інституції» – конкретні допустимі норми, правила поведінки та усталені звичаї у суспільстві та «інститути» – вже закріплені норми і звичаї у вигляді законів, та установ. Як зазначає М. Кармазіна, що правильно розуміти термін «інституція», як усталені звичаї, традиції та порядок у суспільстві, а «інститут» – відповідно, інтеграція таких звичаїв і порядку в закони та правові норми. Вона вважає, що інститути більше стосуються суспільства, ніж суверенна влада, яка є лише вираженням волі народу. Дослідниця зазначає, що представники інституціоналізму трактують інститути, як соціально психологічні явища. У своїх працях вона стверджує, що інститути в демократичних суспільствах завжди є інституціями (зауважимо, що в демократичному суспільстві об'єктивно існуючі інститути не завжди є державними інститутами) [69, с. 12].

В. Гамільтон визначає наступні визначення: інституції – це словесний символ для кращого опису групи соціальних звичаїв, він означає домінуючу і стійку ідею, яка стала звичкою для однієї групи або звичаєм для народу; тлумачення поняття «інститут» полягає, в тому що це словесний символ, введений для кращого опису групи соціальних «звичаїв», «способу мислення», який став звичним для групи людей або нації [261, р. 26].

Сучасник М. Аокі, визначає інститути, як характерні моделі автономної соціальної взаємодії, представлені значущими правилами, відомими агентам і вбудованими в їхні системи переконань про те, як грати в «гру» [249, с. 6].

Більш ширше визначення дає А. Гріфф: «Інститути – це системи правил, переконань, норм та організацій, які разом утворюють закономірності (соціальної) поведінки» [259, р. 30].

Інституціоналісти використовують поняття «інституція» тлумачачи його, як якусь «організаційну ідею», яка є основним елементом соціальної та політичної структури суспільства, і виражає довготривалі відносини людей

або середовищ соціального характеру. Інститут, як сукупність норм, що регулюють суспільні відносини, протистоїть органам влади та установам, які забезпечують виконання цих норм.

Інституціоналізація у своєму первинному твердженні з точки зору соціології трактується, як процес у якому утворюються стійкі форми соціально-політичних взаємодій. Дослідники (Р. Коуза, Д. Норт та Г. Бергер) вивчали поняття інституціоналізації з двох аспектів: 1) як інституції які складаються з норм, звичаїв та поведінки в суспільстві; 2) як інститутів у яких норми та звичаї закріплюються у вигляді законів [60, с. 39].

С. Головаха та Н. Паніна інституціоналізацію розглядали, як процес становлення соціальних інститутів, які складаються з: 1) узаконених соціальних правил; 2) створення безпосередньо структур, які відповідають за дотримання цих узаконених правил; 3) формування розуміння та впровадження їх використання у суспільстві [28, с. 6].

Процес інституціоналізації активно вивчали П. Бергер і Т. Лукман [251, р. 32]. Вони розглядали інституціоналізацію як процес формування стійких форм соціально-політичної взаємодії на основі формальних правил, законів і звичаїв. Суспільно-політичні відносини вважаються інституціоналізованими, коли вони пройшли правове та організаційне закріплення.

У словнику української соціології за редакцією В. Піча інституціоналізація трактується, як процес, завдяки якому соціальні практики набувають регулярного і довготривалого характеру та виражаються у вигляді соціальних інститутів [202, с. 147–148].

Новий поштовх дослідженню інституціоналізації надали представники неоінституціоналізму, зокрема Р. Джефферсон, П. Ді Маджо. Вони наголошували на динамічній природі інституціоналізації, згідно з якою вона не закінчується в момент створення інституту, а передбачає його постійну трансформацію [141].

Процес інституціоналізації складається з послідовних етапів:

- 1) виникнення потреб, задоволення яких вимагає колективних і систематичних дій;
- 2) формування спільних цілей;
- 3) виникнення соціальних норм і правил у спонтанній соціальній взаємодії шляхом проб і помилок;
- 4) поява процедур, пов'язаних з нормами і правилами;
- 5) інституціоналізація норм, правил і процедур, а також їх прийняття та впровадження;
- 6) встановлення режимів санкцій, які підтримують норми, правила та диференціюють їх застосування в окремих випадках;
- 7) створення статусно-рольової системи для всіх без винятку.

П. Бергер та Т. Лукман виділяють наступні етапи інституціалізації [251, р. 36]:

– хабітуалізація – це процес, коли поведінка людини стає звичкою. Іншими словами, будь-яка багаторазово повторена поведінка стає моделлю, свідомим прикладом наслідування, тому її можна відтворити з меншими зусиллями в майбутньому. Важливим психологічним наслідком звикання є зменшення альтернатив, і навіть альтернативним варіантам людської поведінки можна надати значення за замовчуванням – їх можна взагалі усунути;

– типізація – це створення інституцій передбачає історичність і контроль. Взаємні типології поведінки поступово створюються протягом спільної історії, щоб контролювати людську поведінку та змінювати її моделі. Така звична поведінка завжди зрозуміла всім членам певної соціальної групи;

– легітимація – спосіб пояснення та обґрунтування становлення певної суспільно-політичної системи. Легітимація — це вже більше, ніж просто розповісти людині, чому.

Як відзначає П. Бергер, соціальні інституції можуть, як і покращувати взаємодію так, і ускладнювати комунікації, тому актуальною та необхідною

стає потреба у вирішенні цієї конфліктної взаємодії медіацією, яка є невід'ємною складовою інституційної діяльності [266, р. 56]. Прикладом можна назвати взаємодію між органами публічної влади та громадянським суспільством, яка за часту закінчується виникненням конфліктних ситуацій, що призводить до негативних наслідків, які впливають на прийняття управлінських рішень та подальшої взаємодії, знижують рівень довіри, тощо.

У дослідженні процес інституціоналізації, ми не обмежимо законодавчим закріпленням та створенням інституту (як сукупністю соціальних правил та норм), а будемо розглядати його з точки зору постійної трансформації яка буде заключатись у створенні медіаційного простору, який буде розвивати та удосконалювати медіаційну практику шляхом навчання не лише медіаторів, а й поширення її серед представників різних сфер діяльності.

Отже, під інституціоналізацією медіації в публічному управлінні будемо розуміти процес безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів, які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, який стане одним із засобів, що буде спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

Існування в суспільстві інститутів та їхніх функцій можна вважати таким, що призводить до формування відповідних організацій, а повторювану діяльність інститутів та організацій можна вважати такою, що призводить до появи певних інститутів, сукупність яких має важливе значення для суспільства.

Інституційні зміни, яким піддається сучасне публічне управління під тиском зовнішніх та внутрішніх факторів, особливо в умовах воєнного стану потребує швидких, конкретних та дієвих рішень, які будуть вирішувати питання на державному, регіональному рівні та в громадській сфері. Таким чином, в даних трансформаційних умовах в системі публічного управління виникають конфлікти, які заважають повноцінній діяльності та прийняттю управлінських рішень.

Як і будь які інші конфлікти, конфлікти в публічному управлінні бувають внутрішньо-організаційні та зовнішні, та в цілому мають досить обширну класифікацію та багато варіацій.

У своєму дослідженні З. Красіловська до внутрішніх конфліктів у публічному управлінні відносить: структурно та функціонально-організаційні, ситуаційно-управлінські, особистісно-функціональні; до зовнішніх конфліктів в публічному управлінні авторка відносить конфлікти, які виникають безпосередньо між різними гілками влади, державною владою та опозиційним рядом, між управлінським апаратом, а точніше його рівнями, державою та суспільством [97, с. 15].

Якщо розглядати більш обширно, то конфлікти у сфері публічного управління можна поділити на такі типи як: внутрішньо-організаційні конфлікти (структурно-організаційні, функціонально-організаційні, ситуаційно-управлінські, особистісно-функціональні, конфлікти інтересів) та зовнішні (конфлікти між гілками влади (законодавчою, виконавчою та судовою), між різними ланками управлінського апарату (горизонтальні, вертикальні), між державною владою та опозицією, яка прагне до зміни влади, між державою та особистістю за дотримання прав людини та між державою або окремим її інститутом і громадянським суспільством). Всі ці перелічені конфлікти мають свою специфіку вирішення. Зазвичай це чіткі процедури, як наприклад, з конфліктом інтересів врегулювання та запобігання якого регулюється закріпленими методичними рекомендаціями щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів [133]. Або ж у більшості випадків на публічній службі чи в органах місцевого самоврядування працівники звертаються до безпосередніх керівників чи служби управління персоналом за для допомоги у вирішенні конфліктної ситуації, що виникла.

У дисертаційному дослідженні узагальнивши інформацію щодо класифікації конфліктів ми пропонуємо власну класифікацію конфліктів у публічному управлінні (*див. Додаток А 1*) до яких і віднесли наступні

причини виникнення: соціально-психологічні, особливості професійної діяльності та зовнішні чинники.

Приділивши увагу розгляду конфліктів в публічному управлінні, зосередимось на конфліктах, які виникають між державою або окремим її інститутом, а конкретно між органами публічної влади та громадянським суспільством. Це вид зовнішнього конфлікту вирішення якого не регулюється окремими нормативними документами, службовою дисципліною чи етичними службовими засадами але їхня безконфліктна взаємодія є однією з умов ефективного розвитку публічного управління який залежить від правильного підпорядкування до діяльності та інтересам громадян, надання їм послуг на високому рівні, бути відкритими до них, зберігати та налагоджувати партнерські відносини в розрізі трикутника «влада-бізнес-громада» та постійно вдосконалюватись.

З огляду на вище зазначене особливо важливим у нашому дослідженні є вивчення питань, які зазначені у другому пункті завдань, а саме: виявити ступінь розробленості проблеми конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в сучасному науковому дискурсі.

Базовими поняттями, які складають теоретичну основу феномену «конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства» є «конфлікт» та «конфліктна взаємодія».

Розуміння природи конфлікту, як соціального явища, і зараз серед дослідників залишається спірним. Не кажучи вже про те, що давня традиція трактування конфлікту вважає його одним з негативних та вкрай неминучих явищ, але яке в свою чергу спонукає суспільство до розвитку. Ч. Ліксон, американський психолог, у своїй книзі «Конфлікт: сім кроків до миру», зазначає, що конфлікт є абсолютною нормою у житті суспільства, яке априорі не може бути безконфліктним, а відсутність конфліктів у суспільстві ототожнює з відсутністю пульсу; але є і протилежне визначення у якому конфлікт порівнюють зі страшною хворобою, яку терміново необхідно позбутись назавжди, бо суспільство має жити без конфліктів [58, с. 14].

У загальному значенні «конфлікт (*conflictus, conflictio*)» трактується, як «зіткнення» та боротьба різних поглядів [206]. У нашій науковій розвідці ми визначили ряд актуальних визначень, які пов'язані з тематикою нашого дослідження. Ми виділяємо наступних вчених (А. Бандурка, В. Друзь, С. Калаур, Г. Ложкін та Н. Пов'якель, М. Пірен, В. Тимофієв, З. Фалинська), які визначали поняття конфлікт наступним чином:

– негативний спосіб розвитку і завершення протиріч, які утворюються в процесі *соціальної взаємодії*, а також *боротьба* підструктур особистості; зіткнення різних цінностей, інтересів, цілей, позицій; суб'єктів – сторін *взаємодії*, виділяючи різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, в результаті надає можливість зняти обмеження розуміння проблемного питання і позбутися моменту антагонізму [112];

– *неузгодженість* інтересів сторін (особистостями чи групами), коли кожна з сторін старається довести доцільність та правоту своєї позиції, точки зору, шляхом нечесної, несправедливої, незрозумілої гри, гостру суперечку [66];

– *зіткнення* зовсім протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок або ж ідей суб'єктів в опонентів у процесі спілкування – комунікації [12];

– особливості *взаємодії*, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, які обумовлюють і взаємо заміняють один одного, вимагаючи для цього спеціальної організації [152];

– відносини між суб'єктами соціальної *взаємодії*, що визначаються їх протистоянням супротивно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або думок, поглядів, з іншого – як процес розвитку *взаємодії* суб'єктів від конфронтації до комунікації [212].

Проаналізувавши вище зазначені поняття можна виділити дві основні тенденції визначення конфлікту: перше – як протистояння, зіткнення, неузгодженість; друге – як взаємодія, тому ми можемо говорити не лише про

окремі дії, які створюють люди у конфлікті, а і про їхню взаємодію. Своєю чергою, конфліктна взаємодія і є основним змістом процесу конфлікту. І коли починається боротьба за предмет конфлікту бодай однією зі сторін, то ми можемо сказати, що вже присутня конфліктна взаємодія [235].

Конфліктна взаємодія може виступати засобом який допомагає людині зняти емоційне напруження, та знизити інтенсивність негативних емоцій; бути активатором для розвитку особистості та міжособових відносин; розкриває перед людиною різні способи взаємодії з оточуючими, та формує досвід розв'язання складних ситуацій; змінює чи покращує персональну якість діяльності; при відстоюванні слухних чи правдивих цілей у конфлікті, супротивник підіймає свою авторитетність; є безпрограшним засобом самоствердження та формування у людини активної позиції у взаємодії з оточуючими [90, с. 25–26].

За визначенням Г. Ложкіна та Н. Волянюк конфліктна взаємодія – це є форма вираження суперечності, яка може утворитись під час взаємодії суб'єктів і представляє кардинально протилежні точки зору, щодо конфліктної ситуації, представлення, усвідомлювані чи неусвідомлювані дії учасників, в основі яких є вирішення чи усунення суперечності [111, с. 65].

Важливим у контексті нашого дисертаційного дослідження є робота Т. Карлова у якій він розглядає конфліктну взаємодію, як один з компонентів професійної діяльності працівників, а вміння виявляти причини виникнення протиріч, механізм розвитку і засоби попередження виникнення конфліктів, конфліктних обставин, що сприяють вчиненню протиправних вчинків, прогнозувати конфлікти, керувати емоціями та поведінкою людей, які є учасниками у конфлікті – важливою професійною якістю працівника [68, 104–105]. Ми погоджуємось з твердженням, так, як професійна діяльність представників органів публічної влади та громадянського суспільства пов'язана з високим рівнем конфліктності, і тому важливо проходити відповідні навчання та мати певні знання і навички.

Т. Карлов, зазначає наступні причини, які сприяють виникненню конфліктної взаємодії на соціально-професійній основі:

- неефективна система підбору, розподілу професійних кадрів;
- недосконалість, велика кількість колізій в основних законодавчих документах, що регламентують та визначають порядок публічного управління;
- прагнення працівника/службовця зайняти кращу посаду в структурному підрозділі і одночасно відсутність такої можливості;
- різна зацікавленість працівників під час взаємодії;
- відсутність можливості у керівника, заміни неефективного працівника кращою кандидатурою через правову закріпленість даного місця за цим працівником;
- часта надмірність у питаннях кадрової політики (надання переваги дипломованим фахівцям перед фахівцями практиками чи навпаки) [68, с. 109]. Ці причини більшою мірою стосуються саме виникнення конфліктної взаємодії в певному органі чи навіть структурі організації. Але якщо вчасно не залагодити протиріччя в середині відразу, то в майбутньому це може стати нормою при спілкуванні з представниками інших структур.

Для більш повного розуміння причин конфліктної взаємодії варто розглянути їх з точки зору соціально-психологічних, соціально-демографічних, організаційних та матеріально-технічних причини.

Соціально-психологічні причини конфліктної взаємодії:

- помилкове уявлення про конфлікт у сторін, коли об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але взаємодія сторін сприймаються як конфліктна;
- неправильне розуміння людьми один одного, розбіжність позицій, відмінності у точках зору, оцінюванні результатів діяльності та один одного під час взаємодії;
- обумовленість застосування офіційної оцінки та її психологічні умови;

- мимовільна дезінформація, викривлення, втрата інформації у процесі комунікації сторін;
- психологічна несумісність, напружені міжособистісні стосунки у колективі;
- поширений феномен «улюбленців» у колективах.

Перелічені соціально-психологічні причини цілком можливі і під час виникнення конфліктної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством.

Соціально-демографічні причини конфліктної взаємодії: виникають коли у колективі установи чи організації поширюється та приймаються інтереси однієї групи колективу над іншою (наприклад: нестриманість, прагнення до новаторства, загострене почуття новизни, критичність молодого покоління, відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх посадою, віком та ін.). Дані причини можуть стати передумовами до конфліктної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством, так, як неузгодженість та загострення у середині відділу чи департаменту можуть проявлятися у майбутньому спілкуванні з іншими представниками різних органів та організацій.

Організаційні причини конфліктної взаємодії: неефективна, застаріла система організаційної структури в органах публічної влади, низько ефективна праця у відділах, постійне реформування структурних підрозділів, заміна чи надмірна кількість посадових обов'язків, авторитарний стиль керівництва, порушення службової етики, порушення норм трудового законодавства.

Матеріально-технічні причини: неналежні умови праці (температурний режим, протяги, якість світла, спека тощо), відсутність необхідної офісної техніки або її застарілий стан, погана забезпеченість канцелярією та інше [68, с. 109]. Організаційні та матеріально-технічні причини конфліктної взаємодії є досить специфічними та відносяться більше до причин

конфліктної взаємодії яка виникає у відділах, департаментах, і часто не виходить за кордони органу.

Н. Довгань, загальними причинами виникнення конфліктної взаємодії вважає:

- конфлікт матеріальних і духовних інтересів людей, які співпрацюють;
- низький рівень забезпеченості у правових, нормативних процедурах вирішення соціальних суперечностей;
- збільшення розриву матеріального, духовного рівня забезпеченості (розподіл матеріальних і духовних ресурсів є конфліктним процесом);
- сформована жорстка система стереотипів у соціумі, (недостатня толерантність стосовно один одного) [45, с. 148–149].

Узагальнюючи знання наукових досліджень ми можемо виділити три типи конфліктної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством. По-перше, це конфлікти, які виникають у процесі спільної роботи, під час якої з'являються реакції пов'язані з перешкодами до досягнення цілей. По-друге, конфлікти, які пов'язані з дотриманням нормативно-правової бази певних норм та правил. По-третє, конфлікти, які виникають через індивідуально-психологічні особливості характеру особистості. Також однією з найпоширенішою ознакою, є часте не усвідомлення конфліктної ситуації, не контролювання своєї поведінки, не прогнозування ризиків та наслідків своїх дій, що і призводить до конфліктів.

Проте, будь-яка конфліктна взаємодія може завершитися повним або частковим підкоренням іншої сторони конфліктної ситуації; компромісом чи то розв'язанням конфлікту одним з альтернативних методів вирішення конфліктів (медіація) [235].

Під конфліктною взаємодією органів публічної влади та громадського суспільства ми будемо розуміти неузгодженість інтересів із виявом предмету конфлікту, які виникають при взаємодії суб'єктів (органів публічної влади та громадського суспільства), що спричинені різними підходами до оцінки

одних і тих же складних подій, але які спрямовані на вирішення цих неузгодженостей.

Таким чином, конфліктна взаємодія є характерним компонентом всіх соціальних сфер і тому не є виключенням для професійної діяльності представників органів публічної влади і громадянського суспільства, що і зобов'язує отримувати нові знання та вміння для виявлення причин конфлікту та його попередження.

У науковому дискурсі питанням вивчення теми громадянського суспільства та його взаємодії з органами публічної влади займаються: Л. Гонюкова [29–33], В. Козаков [82], С. Лізаковська [6–8, 109], В. Кононенко та С. Лапшин [86], О. Турій [215], Н. Оніщенко та С. Сунегін [149], В. Алексеєв та Н. Липовська [2] та ін.

У контексті дослідження важливим є чітке розуміння понять «органи публічної влади» та «громадянське суспільство», а також нормативно-правове регулювання цих двох інституцій.

Вихідними поняттями, які складають базовий конструкт теоретико-методологічного обґрунтування феномену «органи публічної влади» є «влада» та «публічна влада».

Поняття «*влада*» є достатньо дослідженим та усталеним науковим терміном, що застосовується у суспільно-політичній та правовій сфері. Більшість зарубіжних вчених (П. Блау, М. Вебер, Б. Рейвен, Д. Ронг, Дж. Френч та ін.) трактували поняття «влада», як становище у якому панували окремі соціальні групи у суспільстві; Р. Даль, Е. Кеплен, Г. Саймон, Н. Полсбі та ін. окреслили поняття «влада», як інструмент, що застосовується соціальними групами суспільства для досягнення власної мети [144].

За визначенням Енциклопедії державного управління «влада – це організована сила, здатність і можливість особи чи соціальної групи, інституту, організації виявляти свою волю через конкретні засоби та канали впливу на діяльність і поведінку людей, їх спільності» [52, с. 98].

О. Сушинський визначає владу, як стан векторального функціонування громадських відносин, що реалізуються контролем різних видів діяльності: встановленням (законодавчої), виконанням (виконавчої), забезпеченням (судової), перевірки, спрямування (контрольної) тощо [207, с. 26].

В. Лісничий говорить, що влада має можливість та ресурс нав'язувати волю одного суб'єкта іншим суб'єктам використовуючи різноманітні засоби морального та ідейного впливу, чи прямого фізичного примусу [110, с. 11].

Влада повинна розподілятися у широкому інституціональному вияві від урядових структур до органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства через створення публічної сфери, де процес – взаємодія влади і громадянина – забезпечує рівні інтереси всіх суб'єктів діяльності [9, с. 69].

За Оксфордським політичним словником влада (power) – це вміння змусити людей робити те, чого б за інших обставин та умов вони б не робили [95, с. 110].

Проаналізувавши визначення можемо сказати, що влада як соціальний інструмент має головну ознаку: можливість легального примусу. Влада в своєму арсеналі має багато підвидів, але одним обширним є публічна влада.

У науковій літературі публічна влада є темою для дослідження, але в нормативно-правовому полі це поняття відсутнє.

Розвивали та розвивають цей напрям, вчені М. Теплюк [209], І. Мінаєва [135], С. Ковальчук [78], О. Ярмиш та В. Серьогін [244] та ін.

Термін «публічна влада» в юридичній енциклопедії ототожнюється з терміном «народовладдя», а основними її проявами є: вибори, референдуми, гілки влади, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування тощо [238, с. 196].

М. Теплюк доводить, що публічна влада – це практично громадська влада, яку реалізують в інтересах підвладних органів чи організацій, що представляють суспільну владу, уповноважені останніми на здійснення соціального управління [209, с. 9].

І. Мінаєва, зробивши детальний аналіз літератури, запропонувала таке тлумачення публічної влади – єдина система органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка забезпечує реалізацію та управління суспільно значущих справ від імені та за дорученням суверена – народу, постійно діючи в правовому полі при реалізації організаційно-розпорядчих функцій і компетенцій виділених Конституцією України та законами України форми реалізації управління справами держави і територіальних громад, які функціонують згідно з їх статусами у всіх сферах і в територіальних одиницях держави [135].

За пропозицією С. Ковальчук у законодавство варто ввести наступне визначення публічної влади – певний вид суспільно-політичної, суверенної та легітимної влади першість в основі якої займають громадськість та їхній інтерес у системі соціальних, публічно-політичних та вольових відносин, які виникають між суб'єктами громадянського суспільства так і певними органами з посадовими особами держави у певному законодавчому полі [78, с. 65]. Наша авторська позиція співпадає з думкою науковця, оскільки зазначене визначення розкриває більш повне уявлення про публічну владу та окреслює її відносини з громадянським суспільством у законодавчому полі.

Основою публічної влади, за О. Сушинським, виступає необхідність контролю як потреба реалізації прав і свобод людини, громадянина посередництвом реалізації державно-владних та муніципально-владних функцій та повноважень [207, с. 276].

Право прийняття рішень відносно публічних дій чи справ, а також їх впровадження через управління соціальними, економічними та політичними процесами на визначеній території – пише В. Солових [91, с. 18].

Відповідно до концепції демократичного врядування (Conception of Democratic Governance) до публічної влади входять державна влада і місцеве самоврядування. Якщо розглядати більш ширше, то система органів публічної влади в Україні – це сукупність визначених Конституцією України органів державної влади і місцевого самоврядування, що забезпечують та

виконують захист прав, свобод і законних інтересів громадян, безпеку держави й суспільства, вирішують питання соціально-економічного та культурного будівництва [244, с. 68].

О. Ярмиш та В. Серьогін зазначають, що публічній владі притаманні наступні риси:

- реалізація суспільних завдань і функцій;
- законність влади;
- відокремленість апарату, що здійснює цю владу від населення;
- територіальні об'єднання;
- направленість на реалізацію справ та дій суспільного значення;
- регулярність функціонування;
- функціонування у визначених формах;
- наявність визначених законом засобів примусу;
- обов'язкове виконання рішень органами влади на територіях підконтрольних державі;
- збір податків та регулювання бюджету країни [244, с. 42].

Підсумовуючи вищезазначене, під органами публічної влади ми будемо розуміти – певну сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, метою яких є ефективна взаємодія з громадянським суспільством.

За Енциклопедичним словником з державного управління «громадянське суспільство – представляє собою сукупність всіх існуючих у суспільстві відносин, які не є державно-політичними, знаходяться поза сферою впливу держави, за межами її директивного регулювання й регламентації» [52, с. 124].

В. Алексєєв та Н. Липовська під громадянським суспільством розуміють систему недержавних громадських відносин і інститутів, які надають можливість громадянам реалізувати свої права і різноманітні потреби, інтереси і цінності членів суспільства [2, с. 51].

Ряд науковців (Л. Паливода, О. Вінніков, В. Купрій та ін.) визначають громадянське суспільство, як сферу соціальних взаємовідносин поза родиною, державою та бізнесом, у яких громадяни об'єднуються з метою задоволення та/або просування спільних інтересів та відстоювання спільних цінностей [37, с. 13].

Дещо трохи іншу точку зору висловлює Н. Дубас, що громадянське суспільство – система громадських взаємин, які мають на меті захист (індивідуальними, колективними суспільними групами), своїх законних прав і інтересів у будь-якій галузі суспільного та державного життя [51, с. 19].

За визначенням Організації об'єднаних націй «громадянське суспільство – це сума різних складових в особі груп населення та громад, представляє собою сферу, в якій громадяни та громадські ініціативи згуртовуються навколо певних цілей, групових та тематичних інтересів. Вони ведуть свою діяльність притримуються колективного принципу та є відомими як організації громадянського суспільства, які включають автономні від держави рухи, суспільства та установи, в принципі не переслідують комерційних цілей та що діють на місцевому, національному та міжнародному рівнях на користь захисту та відстоювання соціальних, економічних та культурних інтересів на взаємовигідній основі. Вони виступають у ролі посередників між своїми колективними/індивідуальними членами, взаємодіють з державою. Вони роблять це, ведучи лобістську роботу та/або надаючи послуги. Хоча вони і належать до категорії недержавних суб'єктів, вони відрізняються від приватного сектору, оскільки вони можуть не реєструватися, можуть підміняти собою державний сектор, не завжди структурно організовані, а їхні члени часто не є офіційно признаними» [263, р. 3.].

Стратегія розвитку громадянського суспільства (2021–2026 роки) трактує термін громадянське суспільство, як уявне поле, у якому люди об'єднуються для прийняття спільних рішень, захисту прав, інтересів та досягнення спільного блага, у взаємодії з органами державної влади,

органами місцевого самоврядування, політичними інститутами та бізнесом [146].

Проаналізувавши думки авторів та визначення у нормативно-правових документах зазначимо, що громадянське суспільство – сфера суспільних інтересів громадян поза державою, політикою, бізнесом створена для реалізації спільних інтересів, цілей.

У дисертаційному дослідженні серед громадянського суспільства ми виокремлюємо групу під назвою – лідери громадянського суспільства – представники які входять до інститутів громадянського суспільства, мають активну життєву позицію, уміють підтримувати контакт з великою кількістю людей та взаємодіють з представниками різних сфер діяльності в тому числі з органами публічної влади, прагнуть до розповсюдження корисної інформації, постійно в пошуку нових знань, які використовують для підвищення обізнаності суспільства та захисту його прав і свобод.

Простіше кажучи лідери громадянського суспільства – це люди, які можуть вносити в суспільство зміни своїми діями та настроями, захищати його права та інтереси, вести за собою і мають певний авторитет та вплив.

Лідерами громадянського суспільства можуть бути, як керівники недержавних інституцій так і їхні працівники, об'єднання громадян з різних сфер діяльності та просто окремі особи, які виявляють бажання до розвитку та захисту прав суспільства.

У другому розділі дисертаційного дослідження серед *лідерів громадянського суспільства представлені:*

– керівники та голови правлінь, заступники голів і керівників правлінь, які безпосередньо за своїми посадами є лідерами організацій та ведуть за собою працівників надають їм інформацію та розповсюджують її серед населення, вносять вклад в його розвиток зі сфери діяльності на яку націлена недержавна інституція, безпосередньо співпрацюють та взаємодіють з представниками різних сфер діяльності, представляють свою організацію;

– експерти з напрямків роботи – є лідерами у своєму професійному напрямку, надають суспільству інформацію зі своєї ніші, беруть участь у роботі з представниками різних сфер діяльності, у робочих групах, виступають запрошеними експертами, представляють організацію;

– представники ЗМІ – інформують населення надаючи різноманітну інформацію щодо найактуальніших та важливих питань;

– представники юридичного напрямку роботи у громадському секторі – є лідерами серед захисту прав та свобод населення, можуть брати участь у засіданнях робочих груп для задоволення інтересів громадянського суспільства особливо при співпраці з органами публічної влади.

Статус та засади діяльності громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства в Україні визначено наступними законодавчими документами:

– Конституцією України, у ст. 36 якої йдеться проте, що громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей [88];

– законами України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [167], «Про місцеве самоврядування в Україні» [176]; «Про громадські об'єднання» [162], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [158], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [185], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [180], «Про свободу совісті та релігійні організації» [186], «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» [184], «Про органи самоорганізації населення» [179] та інших;

– Національній стратегії у сфері прав людини [147], затвердженій Указом Президента України 24 березня 2021 року № 119, Державній стратегії

регіонального розвитку на 2021–2027 роки [40], затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, Концепції розвитку громадянської освіти в Україні [92], схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року № 710-р, та Національній стратегії розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки [146], яка затверджена Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021.

Метою Національної стратегії розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки є розвиток громадянського суспільства та його ініціатив, створення сприятливих умов для діяльності інститутів громадянського суспільства та налагодження взаємодії з органами публічної влади, участь громадянського суспільства у житті держави та прийнятті управлінських рішень [146].

На сьогоднішній день досить широко розвинена мережа суспільних сфер у якій працюють інститути громадянського суспільства:

- галузь захисту прав громадян;
- представництво інтересів різних організацій громадянського суспільства;
- соціальні та інші послуги, проведення благодійної, волонтерської діяльності;
- здійснення освітніх і культурних проєктів;
- охорона навколишнього середовища;
- аналіз реалізації державної політики;
- нагляд за діяльністю органів влади, тощо.

Спостерігаються позитивні зміни у розвитку громадянського суспільства, як загальнодержавні так і локальні. Щодо загальнодержавних, то сюди входить проведення тренінгів, навчання, як від українських експертів, так і міжнародних, які впливають на покращення обізнаності через обмін досвідом. Щодо локальних, то це більш розповсюджено на місцевому рівні, як створення Хабів для активізації молоді та їх ініціатив.

Проте позитив не може бути без негативу, тому є також і певні причини, які заважають розвитку громадянського суспільства:

- брак ресурсів (фінансових та людських), брак підтримки на інституційний розвиток, відсутність політики диверсифікації фінансування органів громадянського суспільства та залежність від донорського фінансування,
- брак реального впливу громадянського суспільства на політику та секторальні стратегії,
- знецінення або недооцінка роботи органів громадянського суспільства та їх вкладу в державний, та міський розвиток,
- збереження недостатнього рівня інституційної спроможності багатьох організацій (брак фінансової прозорості, стратегічного та операційного планування),
- брак системної діяльності у частині органів громадянського суспільства,
- збереження тенденції дискурсивного розділення організацій на «своїх» (або «провладних») та інших,
- знецінення локальної експертизи органів громадянського суспільства,
- брак організацій, що займаються аналітичною та моніторинговою діяльністю,
- необхідність підвищення рівня екпертності та професіоналізму серед молодих органів громадянського суспільства,
- вигорання громадських активістів/-ок [50; с. 7].

У законодавчому полі частіше зустрічається поняття інститути громадянського суспільства до якого віднесені: громадські об'єднання, релігійні та благодійні організації, творчі та професійні спілки та їх об'єднання, асоціації, організації роботодавців та їх об'єднання, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації, інші непідприємницькі товариства та установи, які є законодавчо

закріпленими [166]. Саме інститути громадянського суспільства є фундаментальними елементами громадянського суспільства, які взаємодіючи з органами публічної влади виконують важливі функції. Серед форм взаємодії можна виділити: вибори, референдуми, загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання, громадські ради, конференції, семінари, форуми, круглі столи, громадські приймальні, телевізійні і радіо дебати, дискусії, діалоги, інтерв'ю, інтернет-конференції, електронні консультації, телефонні «гарячі лінії» та ін. [138]. Відповідно даний механізм спрямований на безпосередню взаємодію, спілкування, обговорення між органами публічної влади та громадянським суспільством для узгодження конфліктних ситуацій, спірних питань та пошуку їх вирішення.

Так, серед найбільш актуальних та впливових механізмів взаємодії на місцевому рівні є участь в робочих групах, персональні зустрічі з міським головою та організація спільних заходів. Менш актуальними є звернення до засобів масової інформації, акції, делегування своїх представників/-ць до органів влади, електронні петиції, розробка і просування результатів дослідження [50, с. 9].

За даними Державної служби статистики України, які наводяться у Національній стратегії розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки з кожним роком збільшується кількість створених інститутів громадянського суспільства, так за 2016–2021 роки, виросла кількість: громадських організацій – (з 70321 станом на 1 січня 2016 року до 92470 станом на 1 січня 2021 року), громадських спілок – (з 753 до 1875), благодійних організацій – (з 15384 до 19812), релігійних організацій – (з 23261 до 26651), творчих спілок (інших професійних організацій) – (з 279 до 317), професійних спілок та їх об'єднань – (з 26321 до 28713), органів самоорганізації населення – (з 1415 до 1649) [146].

Варто зазначити, що інститути громадянського суспільства так, як і органи публічної влади, швидко реагують на зміну громадських потреб внаслідок дії внутрішніх і зовнішніх факторів. Звернемо увагу, що з

2014 року переважна більшість благодійних фондів, громадських, релігійних спілок та організацій зосередили свою увагу на допомозі військовим, внутрішньо переміщеним особам, а також ветеранам війни з числа учасників антитерористичної операції, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Починаючи з 24 лютого 2022 року інститути громадянського суспільства продовжили робити свій внесок у боротьбу з початком військових дій на території України.

Взаємодія, розуміння, публічний діалог та вирішення конфліктів є необхідною умовою підтримки довіри до органів публічної влади. Це відкриває шлях легітимації рішень, підтримки програм діяльності органів публічної влади й управління та мотивації громадян до включення процесу.

Як влучно зазначив Ю. Габермас, що громадськість не лише контролює й легітимує систему влади за допомогою публічного обговорення, а й здатна розв'язувати конфлікти [27, с. 118].

П'ять найважливіших соціальних процесів: єдність, визнання, спілкування, взаєморозуміння та довіра мають лежати в основі діалогу між державою та її громадянами. Тому вважаємо доцільним виокремити наступні основні умови функціонування та ефективності реформування державної політики у сфері діалогу про соціальні цінності між державою та громадянським суспільством:

- 1) спрямовування суб'єктів суспільно-державної взаємодії на підтримку розвитку та співробітництва, незалежно від конкретних мотивацій кожної зі сторін;

- 2) певний ступінь зрілості та потенційного розвитку організацій громадянського суспільства необхідний, як для пробудження інтересу органів публічної влади до роботи з ними, так і для чіткого визначення та деталізації їхніх переваг [197, с. 157–158].

Ми погоджуємось із думкою В. Козакова, який зазначає, що для взаємодії між органами влади і громадянським суспільством необхідно застосовувати комплекс критеріїв серед яких відкритість, прозорість, що

забезпечать вільний доступ громадян до управління державними справами, що зменшить перешкоди для одержання достовірної інформації щодо діяльності державних структур, і таким чином громадськість зможе здійснювати контроль [82].

Щодо наукового дослідження взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства, то вченими з Оксфордського університету було запропоновано шість форм взаємодії: 1) громадянське суспільство існує окремо від держави; 2) громадянське суспільство, яке діє проти держави; 3) громадянське суспільство, яке існує для підтримки держави; 4) громадянське суспільство, яке свою діяльність спрямовує на діалог з державою; 5) громадянське суспільство, яке спрямоване на партнерські відносини з державою; 6) громадянське суспільство, яке існує поза межами держави [256, с. 363–376; 86].

О. Крутій, була розроблена діалогова модель взаємодії між органами влади та суспільством в Україні, в основі якої покладена – концепція розвитку державно-громадського й державно-приватного партнерства, які відповідають інтересам суб'єктів соціально-політичного та економічного розвитку в Україні [100].

Таким чином, конфліктна взаємодія між органами публічної влади та громадянським суспільством є складною системою відносин успіх якої залежить від налагодження продуктивної взаємодії між ними, однак це дає їй можливість пристосуватися до змін та активно розвиватись у таких умовах.

Отже, конфлікти є початком механізму адаптації до взаємодії, адже, з однієї сторони, дозволяють відслідковувати наявні суперечності, з іншого боку, за умови ефективного вирішення конфлікту, можна досягти кращого функціонування системи.

Загалом, основними причинами конфлікту є:

1. Недостатність ресурсів (фінансові та матеріальні, інформаційні, часові), що розподіляються між різними групами, які борються за них).

2. Взаємозалежність від завдань груп організації (неефективна робота відділу чи особи).
3. Відмінності в цілях (цілі одних відділів установи можуть перечити іншим, а часом загальній меті).
4. Різні уявлення цінностей (груп, особами, адміністративним сегментом, колективом).
5. Відмінності у поведінці, рівні освіти та життєвому досвіді понижують рівень розуміння та співпраці.
6. Неадекватне спілкування може, стати умовою чи наслідком конфлікту.
7. «Тиск» авторитету/лідера (може зачіпати почуття власної гідності людини, ініціювати комплекс неповноцінності і вести до конфліктів) [124, с. 20].

Проте, конфліктна взаємодія може також виступати, як джерело позитивних змін серед яких можна окреслити наступні: прозорість та підзвітність, системність взаємодії яка буде ґрунтуватись на досягненні результату, визначенні чіткої мети для взаємодії. Інституціоналізація взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства через законодавство та організаційні структури, як, наприклад, громадські ради, також належить до факторів позитивної взаємодії. До негативних факторів належать: недовіра, негативний досвід попередньої співпраці, складність інформування про потреби та можливості, суперечності процесу інституціоналізації взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства тощо.

На сьогодні Україні потрібен діалог з громадянським суспільством, необхідно демонополізувати інформаційний сектор для доступу мільйонів думок, задля формування розумного початку в державотворенні України.

Проведені дослідження засвідчили, що через систему органів публічної влади створюється солідарність, що утворюється між громадськістю країни та державою, як система взаємовідносин, спрямованих на реалізацію

цінностей суспільства, досягнення мети державної політики, а також створення конкурентоспроможної країни. Все це дає підстави стверджувати, що органи публічної влади мають орієнтуватись на цінностях громадянського суспільства, та забезпечувати можливість громадянам у праві до управління державою для досягнення спільних цілей, пошуку компромісів та усунення соціальних, економічних і політичних конфліктів, які з тих чи інших причин можуть виникати у суспільстві.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що конфлікти, які виникають між органами публічної влади та громадянським суспільством створюють складність їх взаємовідносин, що першу чергу впливає на швидкість та якість прийняття державно-управлінських рішень.

1.2. Сутнісні складові медіації: теоретичні концепти

Медіація є одним з ефективних методів для вирішення конфліктів в публічному управлінні, вона не лише створює сприятливі умови для налагодження переговорного процесу між органами публічної влади та громадянським суспільством, а ще передбачає визнання інтересів кожної людини, що перекликається з високим рівнем інституційного розвитку громадянського суспільства. Впровадження знань про медіацію та процедуру її проведення у сферу публічного управління є також одним з факторів гармонізації її з міжнародними законодавчими нормами, що в свою чергу сприяє приближенню до Європейських норм, цінностей та співробітництва.

Застосовуючи метод ретроспективного та контент-аналізу, історико-правового аналізу нами встановлено певні тенденції та визначені основні етапи проведення наукових розвідок щодо зародження та розвитку медіації. Умовно можна виділити три етапи.

Початковий період (з античності до кінця XVIII ст.) – *зародження та перші документи у яких йшлося про мирне вирішення конфліктів.*

Початкові намагання вирішення конфліктів припали на час, коли насильство та сила мали вирішальну перевагу, а найвідоміший принцип Таліона, або «око за око», згідно з яким покарання має відобразити шкоду, заподіяну злочином [70, с. 29]. Одним із великих принципів відновлення справедливості, є поява миротворців в ролі яких виступали вожді. З 400 р. до н.е. починає своє існування суспільно-правовий інститут «проксенія» – гостинність. У цей період виникли перші архетипи сучасних медіаторів «proxenetas» і архетипи сучасних арбітражних судів, як органи *diatesia*, включаючи процедури для діалогу і, якщо необхідно, для оголошення рішень. Аристотель відмічав, що кожен чоловік старше 60 років повинен виступати в якості арбітра, таким чином вирішуючи будь-який приватний спір, який сторони погоджуються передати в арбітр. Ухилення від цієї повинності вважалося злочином, який міг призвести до загальної втрати громадянства [251, р. 7].

В цей період вже було вперше задокументовано законодавче поле мирових угод. У римському праві це були Закони XII таблиць, які передбачали укладення мирової угоди перед судовим процесом, пізніше їх почали називати – *fransactio*. А в Дігестах Юстиніана, вперше серед різних іменувань посередника (*internuncius, medium, intercessor, philanthropus, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres*) з'явився термін – *mediator*.

X ст. знаменується розвитком посередництва у вирішенні торгових суперечок, так як в той період відбувалось формування системи торгівельного права, і держава заохочувала вирішувати спори за допомогою мирових угод.

На початку XI ст. був відомий Кодекс Етельреда, який стверджував: «Що, якщо особа вибирає між мировою угодою та законом, і вирішує укласти мирову угоду, то вона ж є такою ж обов'язковою, як і рішення суду» [98, с. 54].

Якщо говорити про норми «Руської правди» (за часів Київської Русі), то в ній немає точної інформації про те, як проводилось мирне вирішення

конфліктів, проте можемо констатувати, що ведення переговорів між князівствами та з'їзди князів були своєрідними прикладами попередження конфліктних ситуацій або їх вирішення.

У XII-XIV ст. в європейських державах проводилися *dies amori* (дні примирення). А в підручнику з права, відомому як «Закони Генріха I» (Англія), один із основних принципів звучав так: «*Pactum legem vincit et amor iudicium*» – «угода перевищує право, а мир – судове рішення». На території України протягом XVI-XVIII століть діяли Литовські статuti 1529, 1566, 1588 років, у яких передбачалось примирення сторін, яке мало назву «єднання» [91, с. 54]. Збірка права «Права, за якими судиться малоросійський народ» (XVIII ст.) виділяє примирення з участю мирителів старших чоловіків або самотійно сторонами. [70, с. 33].

Інституціоналізаційний період (початок XIX – кінець XX ст.) – *початок наукових досліджень та законодавчого закріплення медіації*. Так, 1906 року Роско Паунд на щорічній зустрічі Американської асоціації адвокатів наголосив на необхідності щодо зменшення залежності від традиційних судових процесів, що в свою чергу спричинило розробленню альтернативних методів вирішення спорів. 1976 року на конференції в честь Р. Паунда було створено політичну платформу руху альтернативного вирішення спорів у США та інших країнах. Ф. Сандер запропонував змінити існуючу систему створивши концепцію «суду з багатьма дверима», зокрема й доступ до медіації. В *додатку А 2* подано більш детальний огляд прийнятих міжнародних нормативно-правових документів у даний період.

В Україні перші спроби запровадження практики медіації відбулись після розпаду Радянського Союзу. Коли масовий промисловий страйк охопив Донецьку область, центр вугільної промисловості. Щоб допомогти у вирішенні проблеми, група донецьких психологів звернулася до Американської арбітражної асоціації, Федерального бюро арбітражу та посередництва в США, наприкінці 1980-х – у Донецькій та Луганській областях. Ця місія призвела до двох досить незалежних досягнень.

Спочатку у 1994 році Донецький психологічний центр об'єднався з американською неурядовою організацією «Пошук спільної мови», створивши перший в Україні центр медіації. У результаті цієї ініціативи було утворено вісім центрів медіації на території України, підтриманих численними грантами USAID, Фонду Євразія та інших донорів. Медіатор одного з центрів (Одеської обласної групи медіації) виступив медіатором першого позову, поданого судом у 1997 році.

Друге, стосувалось трудових спорів. У 1998 році для протидії робітничим страйкам український уряд за підтримки проекту, що фінансується USAID, створив – Національну службу посередництва і примирення, державну установу, у вирішенні колективних трудових спорів яка була виключно відповідальною – Президенту України [62].

Сучасна практика (початок XXI ст. – по теперішній час) – *період продовження законодавчого закріплення медіації та науково-теоретичного вивчення.*

Переважає більшість досліджень стосується медіації як альтернативному способу врегулювання спорів (В. Землянська [57], Н. Дараганова [38], В. Балух [11], Г. Єрмоєнко [56], Л. Кулачок-Тітова та К. Кім [102], та ін.); становленню інституту медіації у сфері публічного управління (З. Красіловська [98], Є. Бородін [19], О. Тертишина [210], А. Мельниченко [129], Т. Карлов [68], К. Токарева [213; 214], Н. Черненко [232–234] та ін.); та вивченням медіації у сфері теоретико-правових засад запровадження в Україні (Н. Мазаракі [117], Г. Огренчук [148] та ін.).

2006 рік – в Україні відбулося визнання на державному рівні необхідності процедури медіація, про що визначається в Указі Президента України «Про Концепцію удосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Одним з завдань було створення можливості розвитку «альтернативних, позасудових процедур вирішення спорів [173]. У серпні 2019 року Міністром

юстиції України в Сінгапурі було підписано Конвенцію Організації Об'єднаних Націй щодо медіації [271].

Довгий час Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації), затверджений наказом Міністерства соціальної політики України від 17 серпня 2016 року № 892 [41] був майже не єдиним нормативно-правовим документом який цілком присвячений посередництву (медіації) як соціальній послугі в Україні. Державний стандарт – це перший документ, що визначає поняття медіація та основні вимоги до організації та надання соціальної послуги посередництва (медіації) в Україні. Даний стандарт є унікальним для України, оскільки він встановлює стандарти для надання послуг медіації в соціальній сфері, що сприяє розвитку медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів та полегшує доступ до медіаційних послуг для населення. Стандарт також дозволяє узгоджувати якість послуг медіації, яку надають різні організації, що здійснюють цю діяльність, та забезпечує високий рівень професійної компетентності медіаторів. Крім того, він відповідає сучасним міжнародним стандартам надання медіаційних послуг, що забезпечує інтеграцію України до світової спільноти медіаторів та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності в цій сфері. Стандарт є важливим інструментом для забезпечення якісного та рівного доступу до соціальних послуг в Україні, а також сприяє розвитку культури медіації в суспільстві.

Визначає наступне:

Ціль та завдання соціальної послуги посередництва (медіації), а саме: підтримка вирішення конфліктів, сприяння взаєморозумінню та відновленню стосунків між конфліктуєчими сторонами.

Основні принципи надання соціальної послуги посередництва (медіації), такі як: добровільність, нейтральність, конфіденційність, імпарціальність, професійність, ефективність та інші.

Права та обов'язки користувачів соціальної послуги посередництва (медіації), а також права та обов'язки посередника (медіатора).

Опис процесу надання соціальної послуги посередництва (медіації), який включає в себе етапи підготовки до проведення медіації, встановлення контакту з учасниками конфлікту, проведення самої медіації та заключення угоди між конфліктуючими сторонами.

Вимоги до професійних якостей посередника (медіатора), такі як: володіння необхідними знаннями та навичками, професійна етика, рівень освіти та досвід роботи.

Вимоги до організації та функціонування центрів з надання соціальної послуги посередництва (медіації), які здійснюють координацію роботи посередників (медіаторів), забезпечують участь усіх зацікавлених сторін у медіації.

Визначений Державний стандарт є унікальним для України, оскільки він встановлює стандарти для надання послуг медіації в соціальній сфері, що сприяє розвитку медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів та полегшує доступ до медіаційних послуг для населення. Стандарт також дозволяє узгоджувати якість послуг медіації, яку надають різні організації, що здійснюють цю діяльність, та забезпечує високий рівень професійної компетентності медіаторів. Крім того, він відповідає сучасним міжнародним стандартам надання медіаційних послуг, що забезпечує інтеграцію України до світової спільноти медіаторів та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності у цій сфері.

16 листопада 2021 року було прийнято Закон України «Про медіацію» № 1875-IX який включає правові підстави та визначає процедуру медіації. Прикінцевими та перехідними положеннями Закону були внесені зміни до Господарського процесуального кодексу України та Кодексу адміністративного судочинства України [175].

Щодо міжнародних нормативно-правових документів які регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, то вони представлені: документи ООН, Комісії ООН з права міжнародної торгівлі

(ЮНСІТРАЛ), документами ЄС та Ради Європи в *додатку А 2* подано їх більш детальний огляд.

Аналіз нормативно-правової бази дав можливість виділити законодавчо врегульовані та базові поняття «медіації»:

- позасудова, добровільна, конфіденційна, структурована процедура, в якій сторони прагнуть запобігти або вирішити суперечки шляхом переговорів за допомогою одного або кількох медіаторів [175];

- процес вирішення конфлікту/суперечки, у якому дві або більше сторін намагаються досягти згоди за допомогою структурованого процесу, який передбачає участь посередника/медіатора для вирішення конфлікту [41];

- визначена процедура, за якою дві або більше сторін суперечки, незалежно від назви чи напрямку, добровільно намагаються досягти згоди щодо вирішення суперечки за допомогою посередника [182];

- процедура вирішення конфлікту, в якому сторони обговорюють спірні питання за допомогою одного або кількох медіаторів для досягнення згоди [196].

Зарубіжні дослідники Д. Голан, Л. Клопенберг, Дж. Фолберг [257, р. 166], сходяться на думці, що медіація – переговорний процес, у якому незалежна особа допомагає сторонам дійти згоди чи порозуміння.

С. Пепіт, А. Роу, І. Шерман [267, р. 89], визначають медіацію як процес, під час якого, учасники по чергово висловлюють свої спільні та відмінні погляди, досліджують будь-які можливі варіанти вирішення спору та шукають компроміси для досягнення згоди щодо вирішення спору.

О. Белінська визначає «медіацію», як добровільний та конфіденційний спосіб вирішення конфліктних ситуацій. У цьому методі медіатор має на меті будь-яке сприяння учасникам суперечки розпочати прямі переговори як частину структурованого процесу та досягти спільного рішення [15, с. 159].

А от, Н. Мазаракі надає більш формальне визначення медіації (чи мирової угоди), що міститься в статті 1 Комісії ООН з права міжнародної

торгівлі Типового закону 2002 року про міжнародний комерційний арбітраж. Де, медіація визначається наступним чином: будь-яке сприяння мирному вирішенню спорів, що виникають з договірних чи інших правовідносин або пов'язані з ними. Медіатору не дозволяється нав'язувати сторонам спосіб вирішення спору» [117, с. 95]. Ця точка зору широко розкриває природу медіації, однак не наводить можливі механізми її здійснення.

Дослідниця О. Можайкіна трактує медіацію як визначену, добровільну та конфіденційну процедуру вирішення конфліктів чи спорів, без звернення до суду. Під час процедури вирішення конфлікту, медіатори намагаються надати свою допомогу, з метою допомогти сторонам зрозуміти свої вигоди та знайти найбільш ефективні шляхи мирного вирішення для кожної зі сторін спору [139, с. 55].

Т. Подковенко наводить наступну думку, що досить часто медіацію визначають, як програму врегулювання. Сторони контролюють і регулюють безпосередньо процес, і результатами. За домовленістю нічого не вирішується без згоди двох сторін [154, с. 27].

Вітчизняний дослідник І. Ясиновський пропонує розглядати медіацію як процес, за допомогою якого третя сторона надає рекомендації сторонам з метою досягнення компромісу, який повинен задовольнити обидві сторони [245, с. 25].

Авторський колектив (Т. Калениченко, Т. Кисельова, А. Копіна, О. Корабльова, Д. Проценко) розглядає медіацію, як гнучку, позасудову добровільну, конфіденційну, структуровану процедуру, під час якої нейтральний фахівець – медіатор – допомагає сторонам у процесі переговорів запобігти виникненню конфлікту (спору) або врегулювати його шляхом переговорів, при цьому сторони мають повний контроль над процесом ухвалення рішення та самі визначають умови домовленості [223, с. 54]. З даним поняттям збігається і наша авторська думка, так, як визначення не суперечить Закону України «Про медіацію», та при цьому в повній мірі дає обширне значення.

Також ми підтримуємо думку (О. Белінської та О. Можайкіної) про те, що медіація – це добровільна та конфіденційна процедура вирішення суперечок поза судом, під час якої медіатор допомагає сторонам, що сперечаються, налагодити процес спілкування, проаналізувати проблему та досягти мирного рішення для обох сторін.

Під поняттям «медіації» у дисертаційному дослідженні ми будемо розуміти – процедуру вирішення чи попередження конфліктів за допомогою нейтральної сторони – медіатора, яка побудована на добровільності участі конфліктуючих сторін з обов'язковим дотриманням конфіденційності.

У контексті дослідження важливо розглянути принципи, моделі, види медіації та етапи (алгоритми) її проведення.

Медіація, як і будь який вид діяльності, не може бути ефективною без наявності принципів, які визначають основні стандарти організації та проведення процедури медіації, вони забезпечують безпечний, відкритий простір для взаємодії сторін їх співпраці та пошуку ефективного шляху для прийняття рішення.

Принцип (від лат. *principium* – основа, виникнення, першоджерело) – відправна точка для будь-якої теорії чи доктрини, початкова точка для пояснень чи вказівок до дії [52, с. 560].

Під принципами медіації С. Йосипенко розуміє базові оригінальні та керівні принципи, керівні кодекси та правові концепції для проведення процедури медіації які спрямовані на ефективне вирішення конфлікту між сторонами та досягненням позитивного результату [64, с. 131].

Так, за Н. Мазаракі під принципами медіації розуміє певні морально-етичні норми яких необхідно дотримуватись під час проведення процедури медіації щоб досягти вирішення спору [117, с. 148].

Принципи медіації – основні настанови та умови, дотримання яких можливе проведення процедури медіації та досягнення поставлених цілей у вирішенні конфлікту (спору).

Принципи медіації відображають певні об'єктивні властивості, які обумовлені закономірностями розвитку суспільства, в яких втілено суб'єктивне сприйняття медіації членами суспільства, що включає в себе моральні і правові погляди, почуття, вимоги.

Закон України «Про медіацію» у ст. 4 зазначає наступні принципи медіації: добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації (*див. Додаток А 3*) [175].

Відповідно до рекомендацій Європейської Комісії щодо принципів діяльності позасудових органів для мирного врегулювання споживчих спорів наголошує на принципах справедливості, прозорості, ефективності та неупередженості [198, с. 134].

Європейський кодекс поведінки медіаторів визначає наступні базові принципи медіації, це: рівність, неупередженість, добровільність, конфіденційність, компетентність медіаторів, незалежність і нейтральність медіаторів, неупередженість процесу медіації [256].

Акцентуємо увагу на існуючих моделях медіації, які презентовані науковцями (Л. Ріскіним, Л. Буллем, Р. Бушем, Дж. Фолджером, Н. Александер, Є. Гмужинською, Р. Фолкнером, К. Хейзелгрув-Спарін, Жд. Томасом, Анітою фон Хертел).

Якщо принципи медіації є нормативно врегульованими у Законі України «Про медіацію», то незважаючи на дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців та велику кількість окремих класифікацій наразі не існує єдиних підходів до класифікації моделей, видів та етапів медіації. Через те, що практика медіації може бути різноманітною, та і сама медіація є гнучкою процедурою, яка може застосовуватись у різноманітних конфліктах, та й медіатор може бути фахівцем з конкретної галузі, це в свою чергу ускладнює класифікацію моделей, видів та етапів медіації. У 1980-х роках у США були спроби щодо виокремлення видів медіації та характеристики різних моделей проведення медіації. Незважаючи на те, що різні види

медіації мають спільні риси, все рівно можна виділити окремі моделі медіації які мають зовсім інші елементи: характер та вид спору, очікувані результати сторін тощо [258, р. 110].

А. Біцай використовує термін «модель медіації» для позначення процедурних характеристик медіації (добровільної чи обов'язкової), ступеня участі в судовій системі країни, характеру переговорів між протиборчими сторонами та методів медіації медіатора. ступінь компетенції медіатора в процесі вирішення спору [16, с. 86].

Модель медіації – це певний набір специфічних прийомів, інструментів, методів і стратегій, які використовують медіатори, та умовних описів стилів їх поведінки та взаємодії з учасниками медіації, які формують процес і масштаб медіаційних переговорів. А також визначає вплив медіатора на перебіг процесу, прийняття рішень сторонами спору та методи досягнення цілей медіації [126, с. 131].

Далі розглянемо класичні моделі медіації запропоновані Л. Ріскіним, Л. Буллем, Р. Бушем та Дж. Фолджером, Н. Александер [126, с. 132].

Всім відома сітка медіаційних технік Л. Ріскіна [268, р. 152] (див. рис. 1.1) яка згрупована з всіх можливих технік, практик медіаторів в залежності від двох критеріїв: 1) яку роль виконує медіатор 2) яким способом буде визначатись проблема та її складові. Л. Буль [252, р. 27] запропонував чотири парадигмальні моделі медіації: терапевтичну, фасилітаційну, регулятивну та оціночну.

Оціночна медіація з вузьким предметом	Фасилітаційна медіація з вузьким предметом
Оціночна медіація з широким предметом	Фасилітаційна медіація з широким предметом

Рис. 1.1. Сітка медіаційних технік Л. Ріскіна [126, с. 134].

Б. Буш, Д. Фолджер [22, с. 17] розглядають три практичні моделі медіації:

- *problem-solving mediation* – медіація спрямована на врегулювання проблем сторін конфлікту, яка ґрунтується на індивідуалістичному світосприйнятті та поясненню конфлікту і поведінки його учасників із точки зору їхніх особистих психологічних установок та економічних інтересів;
- *relational mediation* – реляційна, або медіація відносин направлена на налагодження відносин через здатність взаємного визначення інтересів та продуктивну взаємодію;
- *harmony mediation* – гармонійна медіація, у якій конфлікт сприймається як проблемою суспільною, а не лише його учасників.

Мета-модель медіації Н. Александер [247, с. 106] (див. рис. 1.2), складається з двох критеріїв: взаємодії сторін і рівня втручання медіатора; та розрізняє шість моделей медіації, які можна об'єднати у різновиди (фасилітаційну, оціночну та трансформативну медіації) та три переговорні техніки.

Фасилітаційна медіація. Роль медіатора полягає у структуруванні процесу надання допомоги сторонам в досягненні взаємоприйнятого рішення. Медіатор ставить запитання, виявляє інтереси сторін та допомагає у пошуку й аналізі можливих шляхів вирішення конфлікту (спору), але не дає рекомендацій та власних порад. Відповідно лише сторони несуть відповідальність за зміст і результат, а медіатор несе відповідальність за сам процес медіації.

Оціночна медіація. В оціночній медіації медіатор структурує процес медіації та безпосередньо впливає на кінцевий результат. Простіше кажучи медіатор демонструє сторонам їх слабкі та сильні сторони у їх же аргументах, та прогнозує можливі варіанти вирішення. Медіатор може надати сторонам поради, сказати власну думку з приводу конфліктної ситуації. Але такий метод проведення медіації зустрічається під час окремих зустрічей зі сторонами чи якщо справа ведеться судом їхніми адвокатами.

Площина втручання медіатора 	Процес	Регулятивна медіація	Фасилітаційна медіація	Трансформативна медіація
		Позиційні переговори	Переговори на основі інтересів	Діалог
	Проблема	Експертно- консультативна медіація	Медіація «мудрої поради»	Традиційна медіація
 Площина взаємодії сторін				

Рис. 1.2. Мета-модель медіації Н. Александер [126, с. 137].

Трансформативна медіація. Один з методів проведення медіації який полягає не так, як у вирішенні конфлікту (спору), а у внесенні позитивних змін у саму поведінку конфліктуючих сторін (на нормалізацію їх відносин). Даний метод ґрунтується на визнанні сторонами потреб, інтересів та цінностей і точок зору. Такий підхід найбільш має поширення у сімейній медіації, сусідських конфліктах (спорах), у громадах та інших конфліктних ситуаціях, де преш за все мають бути мораль та цінності [126, с. 137].

Польська професорка Ева Гмужинська до основних моделей медіації відносить: фасилітативну, евалюативну, медіацію, що базується на інтересах сторін, трансформативну, наративну та гуманістичну медіацію. Окремо визначає договірну та судову медіації [258, с. 110].

Розрізняють класифікацію моделей медіації від залежності ролі медіатора.

Так, М. Лабутіна у статті посилається на Р. Фолкнер, К. Хейзелгров-Спарін та Жд. Томас, які виділяють чотири моделі залежності від ролі медіатора у процедурі медіації:

– «модель рятувальника» полягає в тому, щоб посередник (при цьому він може навіть не мати професійних знань у вирішенні конфліктів) намагається втримати конфліктуючі сторони та не дати їм дійти до суду, але дана модель може мати місце серед дрібних конфліктів;

- модель у якій медіатор є безпосередньо третьою стороною в конфлікті (спорі) і розробляє рішення для сторін, але даний метод позбавлений нейтралітету;
- модель у якій медіатор виступає маніпулятором та вдається до обманів щоб врегулювати спір (такий метод був досить поширений у минулих століттях);
- сучасний метод проведення медіації, у якому медіатор виступає організатором вирішення конфлікту (спору) [104, с. 62].

В залежності від кількості медіаторів які безпосередньо беруть участь у процедурі медіації виділяють медіацію з одним медіатором та колективну медіацію. Медіація з одним медіатором є більш класичною та комфортнішою, так як не всі медіатори та сторони можуть працювати ефективно, і можливо при колективній медіації можливі непорозуміння.

Відповідно до складу учасників виділяють двосторонню (коли конфліктують лише дві сторони) та багатосторонню медіацію (коли конфліктуючих сторін більш трьох).

Залежно від ролі медіатора та предмету конфлікту Аніта фон Хертел виокремила шість моделей медіації і створила так звану модель «MIKADO» яка складається з: медіації класичної та внутрішньосистемної, включає ноу-хау для комплексних випадків, посередництво адвокатське та в переговорах і вміння ставати кращим [153, с. 16].

Класифікація моделей медіації є досить великою, але це не вичерпний список.

У науковому дискурсі вченими (Т. Цувіна [126], Т. Барабаш [13], З. Красіловська [96] та ін.) представлені різні підходи щодо класифікацій медіації. Узагальнені основні види медіації подано нами у табл. 1.1.

Класифікація видів медіації формує уявлення безпосередньо про саму процедуру, сферу її застосування та взаємодію з іншими практиками. Як ми зазначали класифікація не є унормованою та може бути проведена за різними критеріями

Класифікація видів медіації

Класифікація відповідно до:	Види медіації	
категорії спорів, у яких проводиться медіація	<ul style="list-style-type: none"> – медіація в комерційних спорах; – сімейна медіація (сімейно-фінансова медіація, транскордонна сімейна медіація); – медіація в трудових спорах; – медіація у земельних спорах; – відновна медіація (використовується у кримінальних провадженнях); – медіація в громадах; – шкільна медіація; – медіація в спадковому праві; – медіація в будівництві; – медіація в довкіллі; – медіація в сфері банкрутства, страхування; – медіація в публічній сфері; – медіація у сфері дії екологічного права; тощо. 	
залежно від мети проведення процедури медіації	<p>медіація запобігання спорам (превентивна медіація) – профілактика конфліктів та спорів які можуть виникнути в майбутньому;</p> <p>медіація врегулювання спорів – медіація в конфліктах (спорах) які вже виникли.</p>	
зв'язок із судовим провадженням	спосіб взаємодії процедури медіації саме із судовим провадженням:	<p>позасудова медіація</p> <p>присудова медіація:</p> <p>залежно від суб'єкта, який виступає в ній медіатором:</p> <p>внутрішня присудова медіація (проводиться всередині суду безпосередньо самими суддями, або працівниками, помічниками суддів тощо);</p> <p>зовнішня присудова медіація (медіація в рамках судового процесу, до проведення якої залучають зовнішнього приватного медіатора).</p>
	<p>відповідно до стадії судового провадження, на якій проводиться процедура:</p> <p>досудова медіація;</p> <p>медіація в суді першої інстанції;</p> <p>медіація у виконавчому провадженні.</p> <p>за ступенем обов'язковості:</p> <p>добровільна (необов'язкова) медіація;</p> <p>обов'язкова медіація.</p> <p>в залежності від чого надається обов'язковий характер:</p> <p>медіація як обов'язкова досудова процедура визначена законом;</p> <p>обов'язкова медіація визначена судом.</p>	
відповідно оплати послуг медіатора	оплатна медіація;	
відповідно суб'єкту, що ініціює процес	медіація ініційована сторонами чи іншими особами.	

залежно від кількості медіаторів	медіація з одним медіатором; групова чи колективна медіація.
залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації	медіація, яка проводиться з конфліктуючими сторонами; човникова медіація яка передбачає окремі зустрічі медіатора зі сторонами які знаходяться в окремих приміщеннях.
залежно від зв'язку медіатора зі сторонами	медіація яку проводить запрошений (зовнішній) медіатор; штатний медіатор організації.

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерела [13; 126].

Як бачимо з табл. 1.1 не існує єдиних підходів до класифікації медіації. Основними критеріям класифікації є такі: в залежності від категорії спорів, у яких проводиться медіація; залежно від мети проведення процедури медіації; в залежності зв'язку із судовим провадженням; відповідно оплати послуг медіатора; відповідно суб'єкту, що ініціює процес; залежно від кількості медіаторів; залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації; залежно від зв'язку медіатора зі сторонами.

Окремо хочемо звернути увагу на досить новий формат проведення медіації який більше набрав своєї популярності у роки пандемії пов'язаною із поширенням коронавірусу COVID-19 – онлайн-медіація. Однією з вимог після вирішення всіх підготовчих етапів для проведення медіації є обов'язкова технічна спроможність сторін конфлікту (спору). Варто зазначити, що саме дистанційна робота є найбільш відповідальнішою і складає більше навантаження, а медіатору у цьому випадку необхідно тримати у фокусі уваги набагато більше інформації.

Аналіз теоретико-методологічних засад проведення медіації дозволяє констатувати наявність певних етапів (алгоритмів) її проведення. Не існує

єдиних підходів до чіткого визначення складових етапів (алгоритмів) медіації.

Думки вчених (Дж. Фолберг, Е. Тейлор, Ч. Моор, В. Конусової та ін.) є дискусійними у зв'язку з різними підходами до процедури медіації.

Вчені, медіатори, школи створюють та використовують свої етапи, або удосконалюють, ті що є, і виходить так, що певні етапи хоч і мають один і той же сенс але називаються по різному. Але не залежно від назви етапу, кількості підетапів алгоритм проведення є однаковим.

Дж. Фолберг та Е. Тейлор (1984 рік) виділяють сім етапів проведення медіації починаючи із медіаційної бесіди. Ч. Моор (1986 рік) окреслює 12 етапів. Видання 1988 року Mediation Training Institute пропонує лише 4 етапи (вступ – позиція окремих сторін – вирішення проблеми – домовленість).

В. Конусова у своєму дослідженні виділяє стадії які групує у наступні фази: домедіаційна фаза (що включає порушення процедури, підбір медіатора та підготовку самої процедури), власне медіаційна фаза (містить слухання спору та оформлення досягнутої угоди) та пост медіаційна фаза (контроль за виконанням угоди) [89].

Окремо звернемо увагу на визначені етапи медіації які були розроблені в рамках програми «Нове правосуддя» Українською академією медіації за підтримки USAID (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стадії (етапи, фази) медіації [204; 126, с. 140]

Стадії медіації	Зміст стадії
0. Премедіація	<ul style="list-style-type: none"> – Ініціювання медіації. – Формування у сторін конфлікту (спору) розуміння процедури медіації. – Визначення запиту сторін на медіацію. – Попередній збір інформації та діагностика конфлікту на медіабельність. – Організаційна підготовка до медіації.
1. Підготовча стадія	<ul style="list-style-type: none"> – Вступне слово медіатора. – Визначення основних організаційних та процедурних аспектів. – Підписання договору про проведення медіації.

2. Збір інформації та визначення тем для обговорення	<ul style="list-style-type: none"> – Збір інформації про конфлікт. – Визначення важливих для усіх сторін конфлікту тем для обговорення. – Визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення.
3. Робота з інтересами та потребами сторін	<ul style="list-style-type: none"> – Допомога сторонам у розпізнанні своїх істинних інтересів. – Створення умов для вільного прояву емоцій. – Забезпечення можливості сторін почути один одного. – Підготовка основи для пошуку варіантів рішення.
4. Пошук варіантів рішення	<ul style="list-style-type: none"> – Стимулювання конфліктуючих сторін до пошуку та напрацювання варіантів рішення. – Організація обговорення сторонами варіантів рішень.
5. Оцінка варіантів рішення	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка варіантів рішення (в тому числі зі зверненням до необхідних спеціалістів) з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності, законності тощо.
6. Оформлення домовленостей	<ul style="list-style-type: none"> – Укладання угоди за результатами медіації чи іншої угоди (мирова угода, угода про примирення тощо).

Варто звернути увагу, що в Законі України «Про медіацію» не прописані етапи проведення медіації, як такі, але чітко окреслюється початок процедури та її завершення. У Розділі III йдеться про проведення медіації, а саме ст. 16 «Підготовка медіації» зазначає, що медіатор перед початком проведення процедури медіації може проводити так звані підготовчі заходи, які здійснюються з метою уникнення непорозумінь в подальшому, для збору необхідної інформації та додаткових матеріалів тощо, ст. 17 порядок проведення процедури медіації та підстави його припинення визначено абзацом першим, у якому йдеться про нормативне дотримання вимог медіатором та його професійної етики, однією з умов припинення медіації у другому пункті цієї ж статті є «укладення сторонами медіації угоди за результатами медіації» [175].

Грунтуючись на вищезазначеному аналізі нами пропонуються наступні етапи (алгоритми) проведення медіації (див. табл. 1.3), які корелюється із Законом України «Про медіацію».

Етапи (алгоритм) проведення процедури медіації

Етапи	Процеси
Домедіація	<ul style="list-style-type: none"> – Прийняття рішення хоча б однією зі сторін про бажання проведення процедури медіації. – Ознайомлення сторін з інформацією про медіацію. – Інформаційно-оціночна зустріч медіатора зі сторонами. – Збір інформації про конфлікт. – Визначення медіабельності конфліктної ситуації. – Залучення сторін та підтримка їх мотивації до проведення процедури медіації. – Інформаційно-організаційна підготовка до проведення процедури медіації. – Підписання договору про проведення медіації.
Медіація	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення потреб та інтересів сторін конфлікту. – Перемовини щодо узгодження інтересів та потреб сторін конфлікту. – Проведення індивідуальних зустрічей з кожною стороною. – Пошук альтернатив вирішення конфлікту. – Стимулювання сторін на пошук найефективнішого рішення та способу вирішення спірних питань, який відповідає волі учасників спору та перевірити його на реалістичність. – Підписання угоди за результатами медіації.
Післямедіація	<ul style="list-style-type: none"> – Консультування сторін після завершення проведення медіації. – Моніторинг виконання прийнятого сторонами рішення.

Розроблено автором.

Отже проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що теоретична база вивчення медіації є достатньою для впровадження її у вирішенні конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством. Принципи на яких побудована сама медіація відображають моральні та правові погляди, почуття, вимоги, які обумовлені закономірностями розвитку суспільства, що в свою чергу робить процедуру демократичною та ставить інтереси конфліктуючих сторін на перше місце.

1.3. Проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні

Здійснюючи аналіз сучасних проблем застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні нами було визначено ряд системних проблем інституціоналізації медіації, що потребують негайного розв'язання, їх ми окреслили в три групи: організаційно-правові; інформаційно-комунікаційні; етико-психологічні. Розглянемо їх детальніше.

Організаційно-правові проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні.

З прийняттям у 2021 році Закону України «Про медіацію» можна говорити про нагальну необхідність реформування та вироблення нових підходів до створення компетентного та професійного інституту медіації. Нові вимоги до процедури медіації, її поширення тепер повинні враховувати не лише інтереси певних зацікавлених груп, а також інтереси різних суспільних груп та простих громадян. Для забезпечення внесення комплексних змін у різних сферах органів публічної влади та громадянського суспільства потрібна дієва система інституту медіації та професійні, добросовісні, етичні медіатори та інші дотичні представники даного інституту.

Спробуємо деталізувати основні положення щодо інституційних змін у сфері медіації.

Прийняття Закону України «Про медіацію» мало активізувати ряд наступних кроків: оновлення державного стандарту надання соціальної послуги медіації та нормативно-правових документів які дотичні з медіацією, опрацювання матеріалів для винесення медіатора у окрему професію, розробка інших нормативно-правових актів та ін. Проте, що наразі ми маємо?

Національним агентством України з питань державної служби було розроблено та затверджено методичні рекомендації: Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах [169] від 20 червня 2022 року № 46-22 та Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування [170] від 20 червня 2022 року № 47-22, по суті це два ідентичні документи, у яких згадується медіація як рекомендований метод втручання у конфлікт. Методичні рекомендації розроблено з метою надання методичної допомоги у разі виникнення конфліктів *міжособистісного характеру* під час виконання посадових обов'язків, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи органу місцевого самоврядування / державного органу у ході реалізації його завдань та функцій, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі [170]. Варто зазначити, що в даних документах не йдеться про вирішення конфліктів між органами місцевого самоврядування/державного органу з громадянським суспільством, а лише конкретно про конфлікти міжособистісного характеру в колективах. Оскільки Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби, то з метою забезпечення функціонального контролю державних службовців у державних установах, то вказані вище методичні рекомендації поширюються на усі органи державної влади та органи місцевого самоврядування. В рамках реалізації проекту «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» розроблено та видано Координатором проектів ОБСЄ в Україні у співпраці з Національним агентством України з питань державної служби в 2021 році посібник «Управління конфліктами для потреб публічної служби» [223].

Залишається досі відкритим питання щодо внесення змін, до Класифікатору професій України щодо професії медіатора, ще залишається без змін код 2442.2 – «фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у

соціально-політичній сфері» [137] який був внесений ще до прийняття Закону України «Про медіацію».

Досить поширеною в політико-правовому руслі є проблема взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства під час роботи над нормативно-правовими документами. Як, і в чому це проявляється? Проявляється це в не системній та не прозорій співпраці, більшому впливі однієї зі сторін, і зачасту це вплив органів публічної влади який не досить позитивний. А запрошення представників громадянського суспільства до обговорення може носити чисто формальний характер без урахувань думок, прохань та зауважень. До чого це призводить? Органи публічної влади стають негативно налаштовані та безпідставно критикують представників від громадянського сектору, налаштовують на конфлікт, після чого цілеспрямовано не взаємодіють, обмежують доступ до публічних подій.

Організаційно-правові проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні характеризуються:

- відсутністю нормативно-правових документів, які безпосередньо регулюють вирішення конфліктних ситуацій між органами публічної влади та громадянським суспільством;
- використанням громадянського суспільства у власних інтересах для просування певних законодавчих актів.

Інформаційно-комунікаційні проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні.

Інформаційно-комунікаційні технології посідають важливе місце у всіх сферах життєдіяльності та сприяють взаємодії різних суб'єктів. Саме тому практично неможливо вирішувати проблеми невраховуючи вирішення питання ефективного масового використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів та розвитку відповідної інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

К. Майстренко під поняттям «комунікація» в аспекті соціальної взаємодії, розуміє обмін думками, ідеями, відомостями, що передаються від одного носія до іншого за допомогою знаків, зафіксованих на матеріальних носіях [120].

В Енциклопедичному словнику з державного управління комунікації розглядаються, як обробка, передача важливої інформації учасникам колективу, організації, з метою здійснення субординації та координації різноманітних структурних елементів організації [52, с. 330].

Комунікаційна взаємодія між органами влади і громадянським суспільством розглядається, як сукупність дій, пов'язаних із формуванням та реалізацією управлінських завдань і функцій, що задовольняють інформаційно-комунікаційні потреби споживачів публічних послуг та самих органів влади, на основі соціально-комунікаційних технологій [118].

Закон України «Про інформацію» поняття «інформація» трактує, як будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [172].

Варто зазначити, що поняття «комунікація» та «інформація» є у тісному зв'язку, так як одним з компонентів комунікації є інформаційний потік – структуроване переміщення інформації в певному середовищі на основі зв'язків змістовно-цільового характеру і порядку від джерела до суб'єкта користувача [26, с. 88].

В контексті даного питання для нас є інформативним визначення «публічної інформації».

Публічна інформація у Законі України «Про доступ до публічної інформації» трактується, як відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, яка була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, які передбачені чинним законодавством, або яка знаходиться у їх володінні чи інших розпорядників публічної інформації [165]. Сьогодні цим інструментом

повноцінно користуються журналісти-розслідувачі, громадські активісти та правозахисники.

Л. Ладонько, Н. Новікова, Н. Мірко зауважували, що поки існує двосторонній обмін інформацією між владою та громадськістю, ним потрібно керувати. Перший формується у сфері держави та управління, другий – у громадянському суспільстві. Залежно від взаємодії цих інформаційних потоків, кількості учасників, цілей сторін, каналів комунікації, засобів і комбінації стратегій встановлюється відповідна комунікаційна система. Як змістовний аспект соціальної взаємодії, одна із загальних рис будь-якої діяльності, спілкування, обмін думками та інформацією має забезпечувати взаєморозуміння» [105].

Покращити якість інформаційно-комунікаційного чинника між органами публічної влади та громадянським суспільством перш за все може участь громадянського суспільства в діяльності громадських рад при органах публічної влади, використання органами публічної влади новітніх інформаційних засобів передачі інформації у зрозумілій формі. Також одним із чинників, який може сприяти покращенню взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством це формування у представників органів публічної влади знань, вмінь та навичок з покращення взаємодії та комунікації.

Так, для підвищення рівня обізнаності необхідно проводити діяльність з інформування про актуальні та корисні теми. Процедура медіації, тренінги з медіації та інші різні види навчань стають все популярнішими та більш затребуваними, свідченням цього є створення та реєстрація громадських організацій, спілок, об'єднань, які здійснюють розповсюдження, популяризацію та навчання з медіації на території України (*див. додаток А 4 та А 5*).

Одним з перших в 1994 році розпочав свою роботу Український Центр Порозуміння, який діяв та представляв інтереси міжнародної організації Search for Common Ground («Пошук порозуміння») в Україні. У березні

2002 року управлінням юстиції міста Києва зареєстровано благодійну організацію «Український Центр Порозуміння», що розпочав своє функціонування з роботи у сфері кримінальних справ, відновного правосуддя, а також розповсюдження медіації в українському суспільстві [220], центр налічував у своїй мережі 15 українських громадських організацій, а у 2012 році реорганізований в «Інститут миру і порозуміння» [217]. Місія команди полягає у побудові діалогу заради розвитку груп, організацій, та громад і досягнення позитивних, стійких змін.

Міжнародна фінансова корпорація Групи Світового банку у 2006 році здійснила опитування 1200 українських компаній, які показали певне сприйняття посередницьких проектів Міжнародної фінансової корпорації в Україні. У результаті Міжнародна фінансова корпорація надала грант на відкриття Українського центру медіації в Києво-Могилянській бізнес-школі [219].

У 2014 році було засновано Громадську організацію «Національну асоціацію медіаторів України», яка також мала на меті розповсюдження медіації, як альтернативного механізму розв'язання суперечок, створення єдиної спільноти медіаторів, а також представництво інтересів в Україні та за її межами [145] та Громадську організацію «Українська академія медіації» [216], метою якої було: забезпечення розвитку медіації в Україні як додаткового способу вирішення конфліктів, підвищення рівня культури миру та злагоди в українському суспільстві. Громадська спілка «Академія медіації України» заснована Одеською регіональною групою медіації, яка має більш як 20-річний досвід проведення медіації на території України, та юридичною фірмою «Пріоріс», що налічує досвідчених спеціалістів у галузі права та альтернативного вирішення спорів [216].

У травні 2016 року керівництвом проекту «Створення посередницького бюро і навчання медіаторів», що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (DAAD, за програмою «East-West Dialogue 17»), було підписано Декларацію про наміри співпраці між провідними університетами і

громадськими організаціями Азербайджану, Киргизії, Молдови, України та створено Громадську спілку «Іновест-Хаб». В документах було визначено такі пріоритетні напрямки взаємодії: відкриття Бюро медіації; проведення навчання медіаторів за авторською тренінговою програмою професора О. Редліха; розробка сертифікованих навчальних курсів, програм, тренінгів, наукових досліджень, комунікативних заходів з теми «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування»; поширення культури медіації; сприяння консолідації зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу на вирішення конфліктних ситуацій, що пов'язані з геополітичними, релігійними, крос-культурними та іншими проблемами. Місією проєкта є підтримка, реалізація і впровадження проєктів, спрямованих на розвиток соціального діалогу та громадянського суспільства в Україні [35]. Наразі вже реалізовано 26 проєктів, серед яких є актуальний проєкт «Надання психосоціальної підтримки людям, які потрапили у надзвичайну ситуацію, з урахуванням особливостей конфлікту», у рамках якого з травня 2022 року було проведено ряд заходів у тренінговому форматі, з метою психологічної допомоги дітям, підліткам, батькам, тимчасово переміщеним особам, біженцям та ін. Даний проєкт діє у таких містах: Києві, Одесі, Вінниці.

Дійсно, досить велика кількість, але це не всі перераховані центри, громадські організації, які просувають медіацію, чому ж тоді рівень обізнаності населення у процедурі медіації досить низький? Бо більшість заходів не зорієнтована на широкі маси, в більшості випадків обирається певна цільова аудиторія з якою і провадиться інформаційна діяльність. Тому необхідно об'єднуватись з органами публічної влади та створювати проєкти для інформування вразливих верств населення щодо процедури медіації та її використання, і при цьому підвищувати рівень довіри, прикладом є Громадська спілка «Іновест-Хаб», представниками якої 27–28 вересня 2019 року на базі офісу Департаменту моніторингу соціальних прав Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в місті

Києві відбулася VI регіональна зустріч учасників міжнародного проєкту «Розвиток інформаційних форматів для розповсюдження медіації», за участі представників Німеччини, України, Азербайджану, Киргизстану та Молдови. За підсумками форуму були враховані пропозиції щодо видання методичних та навчальних посібників, спрямованих на розповсюдження медіаційних практик в Україні та інших країнах.

Щодо підвищення рівня обізнаності необхідно акцентувати увагу на підготовці представників органів публічної влади та проходження курсів, що підтверджують прослуховування матеріалу з медіації які є дуже важливими (див. додаток А 5).

Державним закладом який здійснює навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Вища школа публічного управління, яка за загальною професійною (сертифікатною) програмою «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» здійснює підвищення рівня володіння та обізнаності, інструментів та технік управління конфліктами та медіації, проте у переліку професійних компетенцій окремо не виділена медіаційна компетентність.

Звернемо увагу, що наприклад у Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського у 2017 році була запроваджена магістерська програма «Врегулювання конфліктів та медіація». Програма навчання пропонується в рамках спеціалізації 054 «Соціологія», але слід зазначити, що до її проведення залучені науково-педагогічні працівники кафедри, яка готує фахівців за напрямом «Публічне управління та публічне адміністрування». Магістерська програма «Медіація та вирішення конфліктів» на 2020–2022 навчальні роки є в Університеті економіки та права «КРОК» Бізнес школа [125].

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого проводить набори на сертифікатну освітню програму «Медіація: базові навички» [127].

Послуги з навчання, підготовки надають центри, асоціації з медіації. Так, Український Центр Медіації проводить онлайн-навчання і надає учасникам сертифікати «Бізнес-медіатор», має модулі з міжкультурної медіації та супервізії тощо. Окремо існує «Українська Академія Медіації», яка має на меті формування «культури миру та злагоди». Проект «Діалог задля вирішення конфліктів» здійснюється в Україні Українським центром Ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності» впродовж 2019–2022 років, у партнерстві з міжнародною миротворчою організацією ПАКС Нідерланди за фінансової підтримки Федерального Міністерства закордонних справ Німеччини.

Більшість програм, передбачають видачу документа за результатами навчання, в більшості це сертифікат, який дає право провадити діяльність у сфері медіації або сертифікат який зазначає кількість годин прослуховування матеріалу.

Таким чином, для усунення інформаційно-комунікаційних проблем застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні необхідно не лише у достатній кількості надавати інформацію та включати представників громадянського суспільства до інформування, а мати представникам органів публічної влади певні знання та навички для успішного ведення дискусій надання точної інформації зрозумілою та доступною формою, а саме головне вміти вести переговори.

Етико-психологічні проблеми застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні.

Основним чинником, який визначає успішність проведення примирення шляхом медіації, є психологічне ставлення сторін до конфлікту. І безумовно, що «правильний підхід медіатора до кожної зі сторін спору є запорукою успішного вирішення саме психологічної складової конфлікту» [107].

Соціально-деструктивні дії конфлікту виявляються на різних рівнях соціальної системи та виражаються у конкретних наслідках.

Конфліктна взаємодія може привести конфлікуючі сторони (суспільства, соціальні групи, індивідів) до дестабілізації та розгубленості. Будь-які конфлікти уповільнюють темпи соціального, економічного, політичного та духовного розвитку громадського суспільства. Крім цього, у розвитку суспільства може наступити стагнація і криза.

Неодноразово відзначено позитивний вплив присутності третьої сторони (медіатора), що сприяє зниженню деструктивної спрямованості конфлікуючих сторін.

Сьогодні медіація – це потужний інструмент, що об'єднує в собі етичну складову, цінності, принципи, практики та методи вирішення конфліктів.

Формування таких цінностей як толерантність, повага, підтримка, порядність тощо – є запорукою для навчання важливої стратегії гармонійного спілкування та співіснування у суспільстві. Під впливом конфлікту і медіації цей набір цінностей підтверджується і затверджується, що в свою чергу допомагає досягти своєї мети – створювати мирні стратегії поведінки в суспільстві.

Перевага цінностей медіації полягає у тому, що усі мають розуміти, що деякі речі обов'язкові, статичні та непорушні. Зокрема, добровільність участі, рівні права сторін, нейтральність медіатора/медіаторки, конфіденційність процесу, розподіл відповідальності за рішення.

Не забуваємо проте, що медіація є добровільною процедурою і тільки в цьому випадку вона буде ефективною, а це означає, що сторони мають бути вже психологічно налаштовані, та готові орієнтуватись на кінцевий результат у формі «виграш – виграш», бо медіація не спрямована на пошук винних. Дуже важливим у вирішенні конфлікту є також і психологічне налаштування сторін. Якщо між органами громадянського суспільства та органами публічної влади був негативний попередній досвід взаємодії, то це може впливати на подальшу діяльність з іншими, тобто у сторін будуть виникати

стереотипи: органи публічної влади є корупційними та не налаштованими та взаємодію, є закритими тощо; в свою чергу органи публічної влади будуть вважати громадянське суспільство чи його представників як конфліктними особами, які чинять перепони, не є компетентними тощо. Впливає фактор зневіри та недовіри у взаємодії та небажання співпрацювати у кризові періоди.

Проаналізувавши дані соціологічних досліджень, можна побачити, що суспільство виражає досить стійку недовіру до органів публічної влади та інших інститутів.

Інститути громадянського суспільства користуються високим рівнем суспільної довіри порівняно з іншими соціальними інститутами. У 2019 році Інститут соціології Національної академії наук України, повідомив, що 38 % респондентів довіряли державним установам і благодійним організаціям.

Однак рівень поширення громадянських практик, що потребують організаційних і колективних зусиль (зокрема, участі у діяльності інститутів громадянського суспільства), залишався низьким [146].

Для порівняння далі розглянемо рівень довіри до органів публічної влади та громадянського суспільства за даними проведеного дослідження соціологічною службою Центру Разумкова з 29 липня по 04 серпня 2021 року [46] (детальніше подано у табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівень довіри соціальним інституціям липень-серпень 2021 року

Соціальні інституції	Не довіряю	Довіряю повністю
Президент України	58 %	36 %
Верховна Рада України	75 %	18,7 %
Уряд України	72 %	21,5 %
Рада національної безпеки і оборони України	51 %	35,7 %
Державний апарат (чиновники)	76 %	14,9 %
Голова вашого міста/селища/села	33,6 %	57 %
Місцева рада вашого міста/селища/села	37,8 %	51 %

Збройні сили України	24,8 %	68 %
Державна прикордонна служба	34 %	55 %
Національна гвардія України	36 %	54 %
Національна поліція	53 %	38,5 %
Служба безпеки України	50 %	37,5 %
Державна служба з надзвичайних ситуацій	36 %	61 %
Державна податкова служба	65 %	19,8 %
Державна митна служба	65 %	21,7 %
Прокуратура	71 %	17,8 %
Суди (судова система в цілому)	74 %	15,5 %
Місцевий суд у вашому районі, місті	65 %	20 %
Верховний Суд	63 %	21 %
Конституційний Суд України	63 %	21 %
Вищий антикорупційний суд	68 %	15 %
Національне антикорупційне бюро України	70 %	15,2 %
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	69 %	13,6 %
Національне агентство з питань запобігання корупції	70 %	13,2 %
Уповноважений Верховної Ради з прав людини (Омбудсмен)	40 %	31,7 %
ЗМІ України	45,8 %	45 %
Західні ЗМІ	46 %	28 %
Національний банк України	60 %	29 %
Комерційні банки	71 %	18,5 %
Профспілки	55 %	21 %
Політичні партії	72 %	16 %
Громадські організації	37 %	47 %
Церква	26 %	63,5 %
Добровольчі батальйони	33 %	53,5 %
Волонтерські організації	25 %	64 %

* різниця між не довіряю і довіряю повністю є відповідь (важко відповісти).

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерела [46].

З табл. 1.4 можемо бачити, що рівень довіри найбільший до волонтерських організацій 64 % та громадських організацій 47 %, що не можна сказати про органи публічної влади так, як державному апарату (чиновникам) виявили довіру лише 14,9 % опитаних.

За результатами опитування результатів всеукраїнського дослідження громадської думки (січень 2022 року) рівень довіри суспільства до громадських організацій становить 41 %, волонтери/волонтерські організації 65 %, серед державних органів та місцевих рівень довіри досить низький [47] (детальніше подано у табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Довіра інститутам влади та суспільства січень 2022 року

Соціальні інституції	В цілому довіряють	В цілому не довіряють
Армія	68 %	24 %
Волонтери, волонтерські організації	65 %	24 %
Церква	52 %	31 %
Громадські організації	41 %	43 %
Міські, районні органи влади	41 %	52 %
Поліція	28 %	66 %
Президент України	27 %	67 %
ЗМІ України	27 %	65 %
Служба безпеки України	22 %	63 %
Обласні органи влади	22 %	61 %
Національний банк України, банківська система	18 %	73 %
Кабінет Міністрів України	14 %	80 %
Верховна Рада України	11 %	84 %
Органи прокуратури	11 %	76 %
Суди, судова система	9 %	80 %
Політичні партії	8 %	85 %

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерела [47].

В порівнянні більший рівень довіри ми прослідковуємо у травні-червні 2022 року, у дослідженнях Національного демократичного інституту разом з Київським міжнародним інститутом соціології [140], та дослідницької компанії Gradus Research [237] (детальніше подано у табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Довіра інститутам влади та суспільства травень-червень 2022 року

Соціальні інституції	В цілому довіряють	В цілому не довіряють
Збройні сили України	97 %	-
Державна служба з надзвичайних ситуацій	87 %	3 %
Національна гвардія	85 %	3 %
Сили територіальної оборони	82 %	4 %
Рада національної безпеки і оборони	74 %	5 %
Національна поліція	59 %	11 %
Ваша місцева влада	56 %	17 %
Уряд	56 %	12 %
Офіс Генерального прокурора	37 %	17 %
Верховна Рада України	40 %	18 %
Громадянське суспільство (загалом) *	63%	29 %

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерел [140, *237].

За результатами проведеного контент-аналізу можна констатувати, що серед лідерів недовіри є державний апарат загалом, це говорить що держава зі своїми інституціями недостатньо є відкритою, чесною, що зумовлює негативну оцінку громадянами діяльності влади, проблем щодо сталих практик партнерства, а також налагодження діалогу між громадянським суспільством та органами публічної влади. Варто зазначити, що саме рівень довіри громадян до органів публічної влади слід розглядати, як ключовий фактор до розвитку та підтримки добробуту країни.

Щодо рівня довіри до самої процедури медіації, то тут є певні протиріччя через непрофесійність так званих «професійних медіаторів», які

ж самі нівелюють процедуру, про це зазначає і «бізнес-медіатор, керівник Українського центру медіації Галина Єрмоєнко, що *«клієнту треба вміти пояснити різницю між медіацією, переговорами і посередництвом. На ринку вистачає випадків, коли під соусом медіації продаються прості переговори з арбітром. Клієнтам це не заходить, а отже вони втрачають довіру до медіації»* [128].

Варто зазначити що за результатами опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році, яке проведене Національним агентством України з питань державної служби, лише (4,4%) респондентів залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів) [150, с. 10].

Що може говорити про такий високий рівень недовіри і, що з цим робити? По-перше, рівень недовіри може бути напряду пов'язаний з дефіцитом актуальної інформації, яка надається суспільству, що призводить до неналежного рівня довіри. По-друге, дуже часто люди сприймають владу в цілому або її асоціюють з конкретними політиками, які переслідують власні інтереси і при цьому часто потрапляють під об'єктиви камер і їх прізвища та діяння стають заголовками у гучних статтях. По-третє, це невиконання інформаційних обіцянок на початку політичної діяльності. По-четверте, подача фейкової або інформації, яка не є дійсною суспільству.

Психологічні проблеми застосування медіації пропонуємо розглянути на прикладі «Трикутника Карпмана», який є найпоширенішою моделлю взаємин між людьми, та розглядає типовий зв'язок трьох основних проблем.

У 1986 році Стівен Карпман запропонував власну теорію людських відносин «Трикутник Карпмана» у, якій визначено три різновиди особистостей: Жертва, Переслідувач (Агресор або Контролер), Рятувальник. Між Жертвою та Переслідувачем (або Контролером) виникає конфлікт, а Рятувальник у той час намагається допомогти Жертві щоб залагодити ситуацію.

Переслідувач (або Контролер) є сильною особистістю, яка стоїть над Жертвою, та тероризує оточуючих, схильний до звинувачень, діє у власних інтересах.

Жертва – особа з пасивною поведінкою, беспорядністю, слабкістю, яка не бачить можливості впливати на свої проблеми чи труднощі, не бажає змінювати ситуацію та перекладає провину за власні невдачі на будь кого іншого.

Рятувальник – це той, хто завжди захищає та співчуває потерпілому, розуміє свою роль у допомозі комусь чи допомагає кожному вийти зі скрутної ситуації. Отримує вигоду від того, що вирішує чужу проблему замість власної. Жертва необхідна для реалізації себе, стабілізації самооцінки [241].

В момент кризової ситуації відбувається зміна ролей, тобто жертва стає переслідувачем, рятувальник – жертвою, а переслідувач – рятувальником і т. д. Ролі можуть змінюватися дуже швидко, а можуть роками залишатися одними і тими ж.

Головним завданням в першу чергу медіатора є те, щоб не втрапити в цей трикутник, а залишатись неупередженим, і тим самим не дати сторонам стати одним з представників ролі трикутника, або вчасно попередити виникнення цього.



Рис. 1.3. «Трикутника Карпмана» [241].

Коли відбувається якісна взаємодія «Трикутник Карпмана» можна трансформувати, тоді: Жертва та Переслідувач (або Контролер) перетворюються на Переможців, а Рятівник стане Споглядачем.

Споглядач, буде усвідомлено слухати Переможців та направляти їх до спільної цілі, при цьому не нав'язувати своє бачення.

Переможці будуть адекватно оцінювати ситуацію, точно знати, що вони націлені на вирішення конфлікту якнайкращим шляхом.

Пропонована трансформація можлива лише за тієї умови, якщо сторони будуть виступати з дорослих позицій та розуміти цінності своїх потреб, та потреб іншої сторони.



Рис. 1.4. Трикутник «Споглядач та Переможці».

Розроблено автором.

Не менш важливу роль яка також провокує психологічні проблеми під час застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії є різні типи особистостей, які по своєму реагують на конфліктні ситуації та поводять себе в них, а також, як вони мислять.

Типи особистості розглянемо запропоновані Карлом Густавом Юнгом, які він висвітлив у своїй роботі «Психологічні типи» у 1921 році. Карл Густав Юнг говорив про важливі психологічні функції, які визначають та

характеризують людину та те, як вона думає і обробляє інформацію. Отже, кожна людина:

- залежно від типу організації уваги – вона екстраверт чи інтроверт;
- за типом мислення – логік (розумовий) чи етик (емоційний);
- залежно від способу сприйняття – інтуїтивна чи сенсорна;
- за способом прийняття рішення - раціональна чи ірраціональна [108].

Будь-яка людина наділена цими психологічними особливостями, проте певна риса завжди буде виявляється більш домінуючою, що і визначає унікальність кожної людини.

Екстраверт – особистість, якій завжди хочеться ділитись своїми думками з іншими події, які відбуваються навколо нього дають йому поштовх до вирішення важливих питань, рідко вступає в конфлікти, зазвичай відіграє в них пасивну роль.

Інтроверт – схильний більше бути на одинці зі своїми думками, часто недооцінює себе, любить більше слухати, ніж говорити, але інколи жалкує про те, що не сказав, важко адаптується до оточуючої його реальності, він рідко ділиться своїми думками, втомлюється від активних переговорів.

Логік (розумовий) – головне для нього факт та вчинок, дратують неконструктивні пропозиції, не завжди може пояснити словесно логіку подій, погано розбирається в людях, та не вміє реагувати на емоції, борець за справедливість, при ухваленні рішень воліє залишатись логічним, незалежним та неупередженим. Розглядає конфлікт в інтересах справи.

Етик (емоційний) – для даного типу особистості є важливим те, як сказано ніж те, що сказано, він спирається на відчуття та настрої, при прийнятті рішення обов'язково буде враховувати, як воно буде позначатись на інших, приймаючи рішення керується серцем та своїми відчуттями. У конфлікті обирає згладжування протиріч.

Інтуїт – будує припущення, намагається докопатись до суті речей, але злегка відірваний від дійсності, він рідко живе нинішнім днем, але знає, що є своєчасним, легко встановлює зв'язки з окремими фактами, подіями.

Сенсорик – живе у теперішньому часі, фокусується на деталях, перевіряє інформацію дослідним шляхом, увага зосереджена на деталях, мислення конкретне.

Раціонал – послідовна, категорична та консервативна особистість, не любить довгі обговорення, а прагне того щоб рішення були прості, однозначно та надовго прийняті, рішучі та вміють приймати рішення.

Ірраціонал – є імпульсивною особистістю та не завжди послідовним, не замилюється про результат роботи, є непередбаченим та легковажним, спонтанним, ірраціоналам важко приймає рішення [108].

Таким чином, під час проведення процедури медіації у сторін можуть загострюватись їхні особистісні характеристики, що може спричинити проблеми, які важливо вчасно виявити та перевести в продуктивне русло задаючи правильні питання.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що є ряд системних проблем інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні: організаційно-правові, інформаційно-комунікаційні, етико-психологічні. З метою подальшого успішного використання процедури медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства необхідно забезпечити комплексний підхід до їх вирішення.

Висновки до першого розділу

За результатами проведеного аналізу теоретичних засад застосування інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні можна зробити такі висновки:

1. Здійснивши аналіз наукових праць, як вітчизняних так і зарубіжних дослідників було досліджено понятійно-категорійний апарат, що дало змогу сформуванню науково-методологічне підгрунтя подальшого дослідження. Запропоновано під інституціоналізацією медіації в публічному управлінні розуміти процес безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів, які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, який стане одним із засобів, що буде спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

Результатом інституціоналізації медіації у сфері публічного управління має бути формування стійкого механізму, який буде забезпечувати постійне використання медіації та її технік представниками органів публічної влади у процесі прийняття рішень, дій та взаємодії, які мають набути чітких обрисів, стати зрозумілими й корисними для представників громадянського суспільства, що приведе до налагодження їхньої взаємодії та продуктивної діяльності.

З'ясовано, що конфліктна взаємодія між органами публічної влади та громадянським суспільством характеризуються низкою протиріч, однак це дає їй можливість пристосуватися до змін та зростати і змінюватись у необхідному напрямку. Тому конфлікти є основою механізму адаптації до взаємодії, оскільки, з одного боку, дозволяє відстежувати існуючі протиріччя, а, з іншого, за умови вмілого управління конфліктами, можливо, досягти підвищення ефективності всієї системи.

Сформовано дефініцію понять «конфліктна взаємодія органів публічної влади та громадського суспільства» як неузгодженість інтересів із виявом предмету конфлікту, які виникають при взаємодії суб'єктів (органів публічної влади та громадського суспільства), що спричинені різними підходами до оцінки одних і тих же складних подій, але які спрямовані на вирішення цих неузгодженостей та «лідери громадянського суспільства» представники які входять до інститутів громадянського суспільства, мають активну життєву позицію, уміють підтримувати контакт з великою кількістю

людей та взаємодіють з представниками різних сфер діяльності в тому числі з органами публічного управління, прагнуть до розповсюдження корисної інформації, постійно в пошуку нових знань, які використовують для підвищення обізнаності суспільства та захисту його прав і свобод.

2. Визначено, що теоретичні концепти вчень про медіацію сягають античності, що доведено науковими дослідженнями. Основним нормативно-правовим документом який регулює медіацію є Закон України «Про медіацію». Нами було проаналізовано принципи, моделі, види та етапи медіації. Принципи медіації є затвердженими Законом України «Про медіацію»: добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Щодо моделей, видів та етапів медіації, то наразі не існує єдиного класифікатора, але достатньо досліджені вченими. Основними критеріям класифікації видів медіації є такі: в залежності від категорії спорів, у яких проводиться медіація; залежно від мети проведення процедури медіації; в залежності зв'язку із судовим провадженням; відповідно оплати послуг медіатора; відповідно суб'єкту, що ініціює процес; залежно від кількості медіаторів; залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації; залежно від зв'язку медіатора зі сторонами. Щодо етапів медіації то більш загальними ми вважаємо наступний алгоритм: премедіація, підготовча стадія, збір інформації та визначення тем для обговорення, робота з інтересами та потребами сторін, пошук варіантів рішення, оцінка варіантів рішення, оформлення домовленостей.

3. Проведений аналіз дозволяє окреслити ряд системних проблем інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні: організаційно-правові (відсутність нормативно-правових документів, які безпосередньо регулюють вирішення конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством; використання громадянського суспільства у власних інтересах для просування певних законодавчих актів);

інформаційно-комунікаційні (неякісне та неповне надання інформації, або ж взагалі її відсутності); етико-психологічні (високий рівень недовіри до органів публічної влади з боку громадянського суспільства та наявність психологічних проблем які пов'язані з різним типом особистостей, які по своєму реагують на конфліктні ситуації та поводять себе в них).

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

Наше сьогоднішнє потребує не лише ефективної роботи усталених інституцій та інститутів, а й модернізації та удосконалення, що передбачає перспективи інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Бо саме імплементація інструментів, технік, знань медіації в публічне управління розширить кругозір та надасть додаткові засоби, знання, уміння та навички з недопущення та врегулювання конфліктів. У контексті нашого дослідження це є особливо актуальним, бо знання з правильного використання медіації у сфері публічного управління дасть можливість мінімізації конфліктних ситуацій серед суб'єктів публічного управління. Ефективним способом буде набуття медіаційної компетентності серед публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

Логіка подачі матеріалів другого розділу дисертації корелюється з третім та четвертим завданнями дослідження, яким передбачено обґрунтування структури та розробка методики діагностики медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства; визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із застосуванням методу констатувального експерименту. Констатувальне емпіричне дослідження, його також називають «констатувальний експеримент», передбачає вивчення соціально-психологічних феноменів у певній вибірці без додаткового впливу на цю вибірку. Також зауважимо, що в рамках констатувального експерименту, як правило, проводиться аналіз відмінностей або аналіз взаємозв'язків показників, що були визначені, тобто констатується певне положення речей.

На наш погляд, доцільним є розгляд формування та представлення методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців та

лідерів громадянського суспільства, а також характеристики рівневих показників із зазначенням відмінностей медіаційної компетентності між публічними службовцями та лідерами громадянського суспільства.

2.1. Формування медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства як один із напрямів інституціоналізації медіації

Зміни у сфері публічного управління відбуваються в Україні з стрімкими темпами трансформацій: національних, політичних, геополітичних зрушень, а також Європейських перспектив, що впливає на роботу та підготовку публічних службовців для успішного впровадження державних реформ. Проте з сучасними подіями суб'єктам публічного управління необхідно володіти додатковими навичками та компетентностями, які будуть націлені на підвищення інтелектуального, професійного рівня та вдосконалення особистісних якостей для якісного виконання поставлених завдань без конфліктів. Це в першу чергу стосується вміння публічних службовців ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства, щоб підвищувати рівень довіри. Тому стає актуальним питання щодо необхідності пристосування до інституційних змін пов'язаних з набуттям нових компетентностей.

У науковому дискурсі і до сьогодні залишаються дискусійними питання щодо рівня володіння компетентностями та їх засвоєння особами, які навчаються щоб використовувати їх у процесі фахової діяльності з метою досягнення фахових цілей, вирішення фахових задач та розуміння і прогнозування перспектив. Тому у контексті нашого дослідження важливим є розуміння та розмежування наступних понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», «медіаційна компетентність».

Поняття «компетенція» в загальному визначенні означає певне коло питань в яких людина досить добре обізнана; має певні знання та досвід в конкретній галузі знань. Компетенції задаються та визначаються освітніми вимогами та стандартами.

З психологічної точки зору компетенція – це короткий опис конкретних поведінкових дій, які виконують працівники для надання чи отримання якісного результату певної роботи, тобто це стандарт якісного та ефективного виконання якоїсь конкретної роботи. Наприклад, до компетенції ми можемо віднести індивідуально-особистісні характеристики людини «толерантність», «комунікабельність», так і навички якими володіє людина «вміння проводити процедуру медіації», «складати плани» тощо.

Компетенція може включати в себе особливості людини, її особисті знання, навички, досвід, але ці характеристики мають обов'язково бути вимірюваними і щоб їх можна було побачити.

Європейський Парламент та Рада (ЄС) у Рекомендації 2006/962/ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом життя» поняття «компетенції» визначають як набір певних знань та навичок, які будуть необхідні у конкретній ситуації, а основні компетенції – це такі компетенції, які необхідні для кожного громадянина щоб досягти особистісного розвитку, реалізуватись у активному громадянському житті та мати можливість працевлаштуватись.

Для чіткого розуміння поняття «компетентності» звернемось до Закону України «Про вищу освіту» ст. 1 п. 13 трактує її як здатність людини здійснювати професійну діяльність на основі переліку знань, умінь, навичок та інших особистісних якостей [159].

Енциклопедичний словник з державного управління, поняття компетентність трактує як спроможність за рахунок знань виконувати завдання та керувати повністю процесом включаючи час виконання, якість, володіти певним досвідом у конкретній сфері [52, с. 328].

М. Ажажа, розглядає компетентність, як складну інтегровану характеристику особистості, яка задля виконання та розв'язання завдань у професійній галузі має володіти набором знань, умінь та навичок [1, с. 7].

Ю. Поскрипко, О. Данченко дають наступне визначення компетентності – це наявність специфічних компетенцій з конкретного фаху та усталених особистісних компетенцій, установок, досвіду та досягнень з певної професії чи певного напрямку виконання роботи, які працівник буде виконувати для досягнення результатів. Дослідники запропонували наступні елементи компетентності:

- фахові знання (Я знаю) – теоретична інформація про конкретний вид фахової діяльності та алгоритм її виконання, який є отриманим внаслідок освіти/самоосвіти на основі запам'ятовування, відтворення, розуміння, аналізу та синтезу і висновків;
- фахові навички (Я знаю що робити, я це роблю, виконую роботу) – здатність автоматично відтворювати фахові знання у процесі практичної діяльності, для досягнення конкретної мети. Результат буде якісним, вчасним та очікуваним;
- фахові вміння (Я знаю, можу і вмю що робити, бо маю необхідні теоретичні знання та практичні навички) – здатність виконати у визначені терміни конкретну задачу з дотриманням вимог;
- цільові установки (Я розумію навіщо це мені, моїй команді чи організації необхідно та яку мету за цим я чи ми переслідуюмо) – розуміння власних і корпоративних цілей;
- ціннісні установки (У мене є мої цінності, яких я дотримуюсь, а також приймаю цінності організації);
- мотиваційні установки (Я хочу і прагну це робити) – наявність бажання до виконання роботи без додаткових мотивацій зі сторони організації чи керівництва;
- досвід і досягнення (Я маю досвід і досягнення, виконував, і зможу виконувати роботу з певного фаху, але не завжди швидко можу

включитись у невідому для мене роботу, проте з часом я зможу її зробити як дізнаюся про неї, а також можу навчити інших досягати запланованих результатів);

– потенціал (Я прагну зробити більше, але і знаю, що не можу зробити, проте розумію, що необхідно зробити щоб це виконати) – адекватне розуміння власних фахових і особистісних знань, умінь, сильних і слабких сторін та усвідомлення потреби додаткового навчання;

– досконалість (Про мене кажуть, що я можу виконати певне завдання краще за всіх; та виступати експертом для оцінки роботи іншими працівниками) [156].

У 2018 році Європейським Парламентом та Радою (ЄС) було переглянуто та оновлено ключові компетентності для навчання протягом життя яким має володіти кожна людина (*див. рис. 2.1*).

Таким чином, можемо зазначити, що компетенція визначається державою, установами чи навчальним закладом та задає вимоги до змісту освіти, тобто навчання певним знанням, умінням та навичкам, а компетентність це засвоєння особистістю вже заздалегідь визначеними характеристиками в процесі виконання трудової діяльності.

С. Кушнір під професійною компетентністю публічного службовця розглядає здатність у визначених службовими повноваженнями межах використовувати конкретно професійні знання, уміння та навички для виконання поставлених завдань, підвищення кваліфікації та особистісного розвитку [103, с. 40].

Професійна компетентність у вузькому значенні означає професіоналізм державних службовців, ефективність, якість їх професійної підготовки.

Закон України «Про державну службу» ст. 2 визначає «професійну компетентність» під якою розуміється – виконання людиною завдань в межах своєї посади, використовуючи знання, уміння та навички, які

необхідні конкретно для виконання поставлених завдань за відповідними обов'язками, а також враховуючи особистісний розвиток [163].

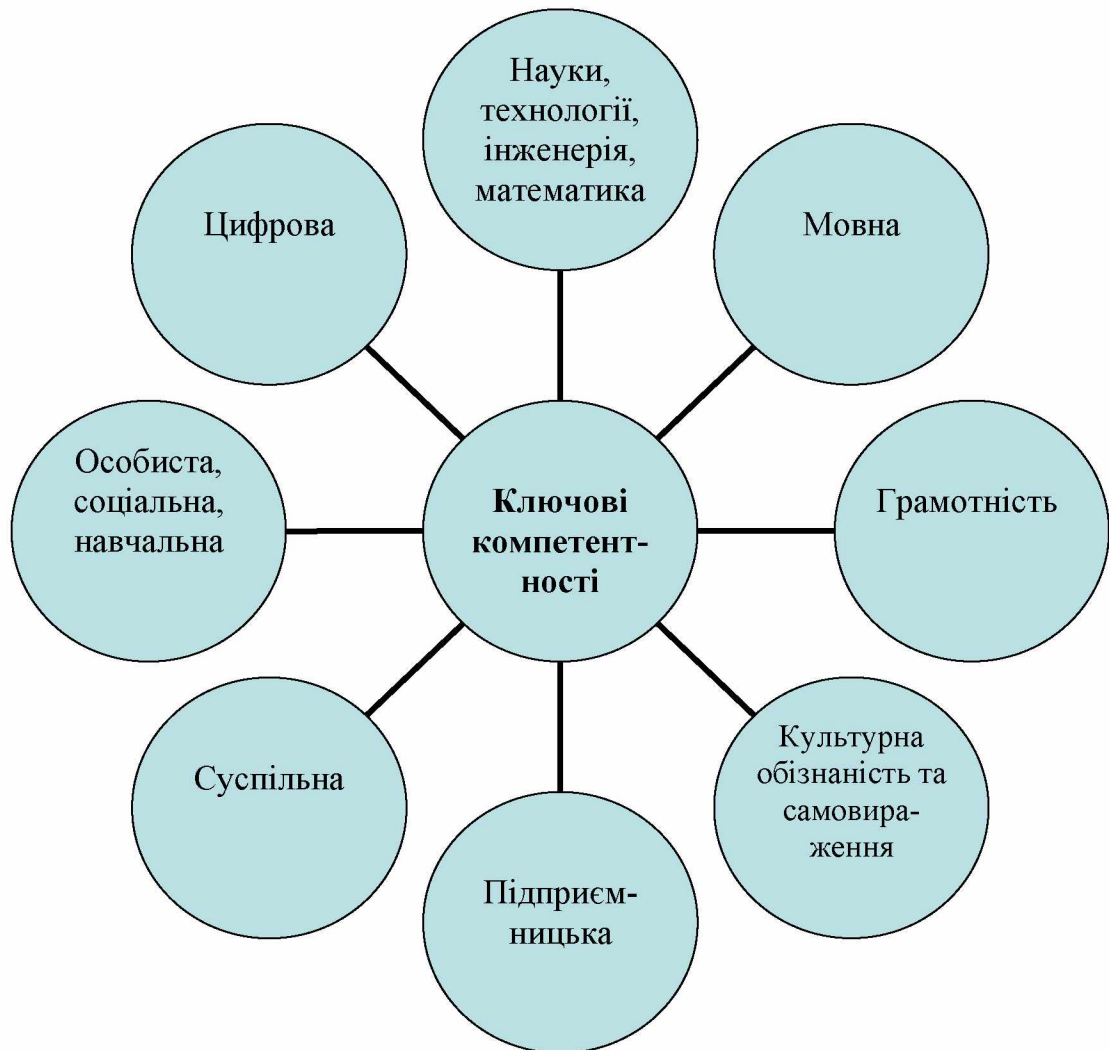


Рис. 2.1. Ключові компетентності для навчання протягом життя [77].

Національним агентством України з питань державної служби були розроблені та видані «Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)», які виділяють орієнтовний перелік професійних компетентностей якими має володіти державний службовець (див. рис. 2.2). Індивідуальна програма передбачена та складається

державним службовцем для річного планування щодо вдосконалення його професійних навичок вмінь та знань, що будуть необхідними для виконання обов'язків та підвищення його кваліфікації [134].

Проаналізувавши зазначений перелік, нами було виявлено, що серед запропонованих найменувань професійних компетентностей немає окремо виділеної яка була б пов'язана із знаннями про конфлікти. Проте, у переліку професійних компетентностей для категорії «Б» у найменуванні професійної компетентності «управління організацією роботи та персоналом» все ж вміння розв'язання конфліктів є, але як один з компонентів вимог професійної компетентності.

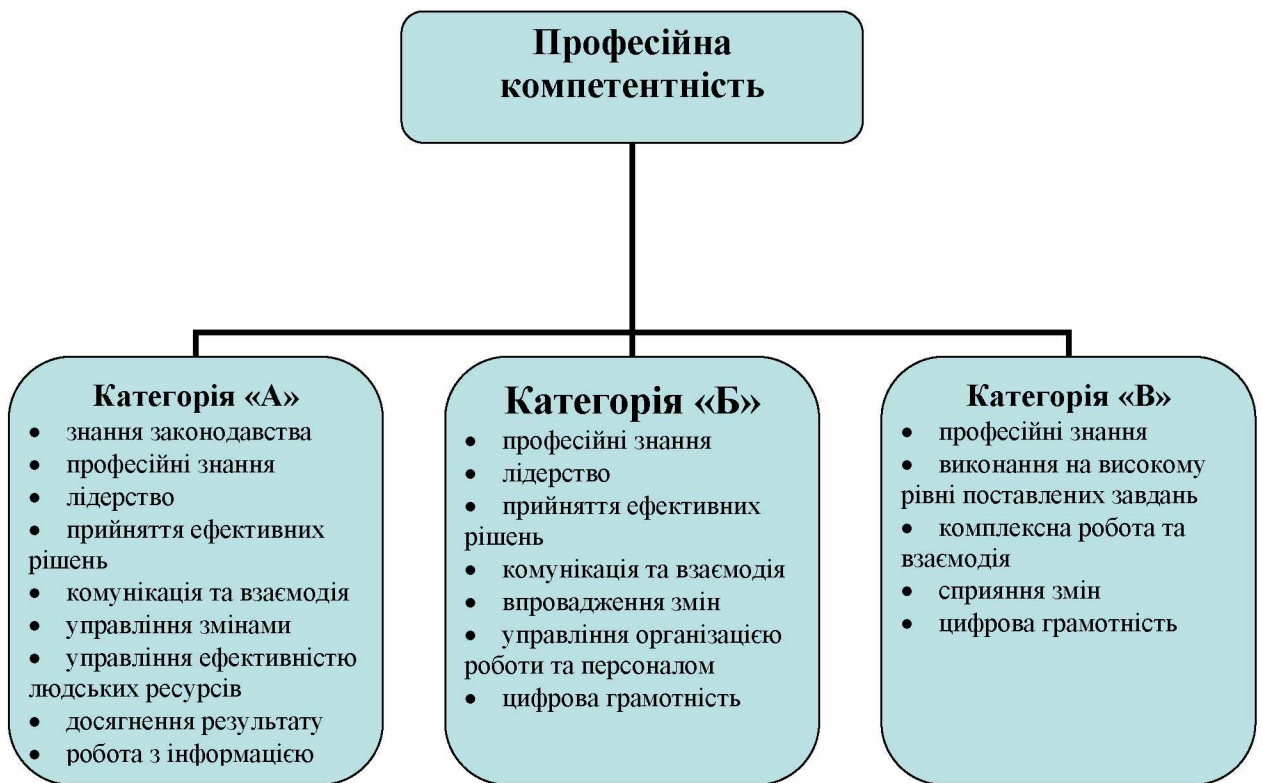


Рис. 2.2. Перелік професійних компетентностей за категоріями посад державної служби

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерела [134].

Не дивлячись на те, що професійні компетентності публічних службовців законодавчо окреслені, вважаємо за необхідне розглянути пропозиції науковців щоб підійти до вивчення теми більш конкретно.

А. Мудрик виділяє наступні елементи структурованості професійної компетентності публічних службовців до яких відносить: емоційно-регулятивний; поведінково-діяльнісний; комунікативний, соціально-психологічний та спеціально-професійний [142]. Можемо зазначити, що всі перераховані елементи доповнюють один одного та складають повну картину професійних компетентностей якими має володіти публічний службовець для виконання професійних завдань.

Варто зазначити, що приділенню уваги дослідженню теорії конфліктів у організації чи політиці та виявлення їх наслідків було темою не одного науковця та теорії конфлікту:

– «теорія діяльності» (О. М. Леонтьєва) – у якій йдеться про розвиток особистості з точки зору її творчої сторони. Та спрямованість свідомої діяльності людини на досягнення певних цілей;

– «загальна теорія конфлікту» (Дж. Бернард, Дж. Доугерті, Р. Пфалтцграффа, Дж. Рубіна, Д. Прютта та С. Кима) – полягає в узагальненні емпіричного матеріалу із проблем напруженості, конкуренції, конфлікту, накопичений у різних соціально-гуманітарних науках;

– «теорія трансформації конфлікту» (Дж. П. Ледерака) теорія орієнтована на здійснення конструктивних змін з метою побудови здорових взаємовідносин у спільноті, яка базується на принципах: розуміння конфлікту як позитивного природного явища, який базується на позитивних змінах; та готовності максимально використати цей потенціал для позитивних змін;

– «теорія конфлікту в організації» (Л. Понді (У. Мастенбрука) – теорія полягає в узагальненні емпіричних даних про конфлікт в організації та його врегулювання як одного з головних механізмів соціальних змін у суспільстві;

– «теорія групової динаміки та соціального конфлікту» (Л. Козера) описує та пояснює внутрішньогрупові і міжгрупові конфлікти, їх предмет, та наслідки;

– «теорія політичного конфлікту» (Ч. Міллса) полягає в узагальненні емпіричних даних про соціальну структуру та її динаміку в контексті розвитку положень концепції панівної еліти.

Сучасний стан у якому перебуває суспільство потребує удосконалення вже існуючих та сформованості нових компетентностей, які пов'язані з подоланням стресу, конфліктів та управління емоційним станом не лише своїм, а й оточуючих. В першу чергу варто зазначити, що категорія посад публічних службовців відноситься до високого рівня конфліктності та емоційного навантаження, що в свою чергу передбачає обов'язкове проходження навчання та підвищення кваліфікації задля уникнення конфліктної взаємодії.

Враховуючи законодавчу інституціоналізацію медіації, яка напряду може бути спрямована на вдосконалення взаємодії у публічному управлінні варто звернути увагу на інституційні зміни, які безпосередньо пов'язані з можливістю використання нових методів, форм розв'язання конфліктів та покращувати взаємодію не лише всередині органів державної влади, а й з представниками громадянського суспільства. Перевагою процедури медіації для органів публічної влади є швидкість вирішення конфлікту та збереження репутаційної складової яка є важливою для представників даної сфери.

Найкращим шляхом буде включення медіаційної компетентності, як обов'язкової до орієнтовного переліку професійних компетентностей публічних службовців для всіх категорій посад, що відобразиться на рівні знань про методи запобігання чи вирішення конфліктних ситуацій. На сьогодні, медіаційна компетентність є чи не однією з найважливіших якою має володіти сучасний фахівець, до завдань якої належить попередження та розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності. У дослідженні ми відзначаємо важливу роль набуття медіативною компетентністю публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

На нашу думку медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства має включати наступні показники сформованості:

- знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства;
- знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством;
- знання процесуально-технологічного інструментарію медіації;
- знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора;
- уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту;
- уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії;
- уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків;
- уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту;
- здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (володіти високим рівнем комунікабельності);
- здатність до комунікативної толерантності;
- здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (володіти високим рівнем емоційного інтелекту).

За результатами проведеного аналізу під медіаційною компетентністю будемо розуміти вміння особистості використовувати набуті знання, уміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійної діяльності та/або повсякденній життєдіяльності.

Рівень підготовки до діяльності у певній сфері, ступінь оволодіння знаннями, способами діяльності є необхідним для прийняття вірних, обдуманих та ефективних рішень. Особливо це стосується публічних службовців та лідерів громадянського суспільства діяльність яких

спрямована на безпосередню участь у взаємодії з людьми та вимагає конкретних знань, умінь не лише спілкування, а й навичок безконфліктного спілкування.

Отже, наразі виникає потреба щодо формування у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства додаткових знань, умінь та навичок для налагодження між ними безконфліктної взаємодії, проте враховуючи, що медіація в Україні не є новацією, і для публічних службовців проводяться навчання та тренінги щодо обізнаності про конфлікти та медіацію, тому нашим завданням є визначення рівня медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства для подальших рекомендацій щодо її удосконалення.

2.2. Методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (за результатами констатувального експерименту)

При розробці методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства ми виходили з трактування методики як готового рішення, алгоритму, процедури для проведення певних націлених дій. У зазначеному контексті варто чітко розрізняти сутність понять «методика» і «метод». Зауважимо, методика відрізняється від методу тим, що спрямована на вирішення окремих конкретизованих завдань, тоді як метод – це шлях дослідження/пізнання, засіб досягнення певних цілей. Для нашого дослідження розробка методики обов'язкова, адже вона визначає процесуальні можливості різноманітних методів для досягнення поставленої дослідницької мети, оскільки у будь-якому дослідженні замало скласти перелік методів, необхідно їх сконструювати й звести в єдину систему, визначити послідовність їх застосування.

Отже, *методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства* – це сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів для визначення здатності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійної діяльності. Опис методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства представимо за такою логікою: мета, методологічна база, етапи та цільова група (респонденти) констатувального експерименту.

Метою констатувального експерименту є визначення рівневих показників медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із зазначенням відмінностей між ними.

Покладаючись на зазначені наукові положення у пункті 2.1 нами обґрунтовано структуру медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, яка включає в себе три базових компонента: когнітивний, діяльнісний, особистісно-професійні якості та три базових критерії: знаннево-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановчий (*див. додаток Б 1*).

Когнітивний компонент. У структурі медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства когнітивному компоненту відводиться фундаментальна роль. Саме на основі когнітивної системи, яка склалася в свідомості особистості у результаті його виховання, навчання, становлення характеру, роздумів і т. ін., ставляться цілі і приймаються рішення про те, як слід діяти в тій чи іншій ситуації. Це дозволяє стверджувати, що застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії влади і громадянського суспільства ґрунтується на певній системі знань, яка повинна бути достатньою для прийняття правильних і ефективних рішень в цих умовах, що окреслює знаннево-змістовий критерій.

На наш погляд, базовими показниками сформованості знаннево-змістового критерію когнітивного компоненту медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства є такі знання: механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством; знання процесуально-технологічного інструментарію медіації; міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Щодо показника «знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства» зауважимо, що ми підтримуємо думку вчених (Л. Гонюкова [29–33], В. Козаков [82] та ін.), які наголошують, що для громадянина є важливим ціннісна орієнтація, яка буде мотивувати до виконання рішення, а не протистояти йому. Дослідники вказують, на те, що коли відносини держави та громадянина будуть будуватись на ціннісних засадах, взаємній довірі, то лише тоді громадяни будуть впевнені, що держава несе за них відповідальність та її дії направлені на покращення та захист, лише тоді буде ефективна взаємодія та конструктивна співпраця [197, с. 157].

Оцінювання показника «знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства» в контексті нашого дослідження буде здійснюватися за трьома критеріями:

- розуміння термінологічного значення понять: «влада», «громадянське суспільство», «державна влада», «інститути громадянського суспільства», «механізм взаємодії влади та громадянського суспільства»;
- обізнаність із формами та методами взаємодії влади та громадянського суспільства;
- обґрунтування умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства.

Другим показником сформованості знаннево-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського

суспільства є «знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством». На погляд більшості вчених (В. Алексєєв і Н. Липовської [2], М. Мєсюк [130], О. Коврига [79] та ін.) специфіка конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством полягає у недосконалої прийняття рішень, невиконання завдань, нерівних силах з різними статусами, у дисбалансі та відчутті своїх можливостей у різних учасників, все це викликає небезпеку виникнення конфлікту.

Оцінювання показника «знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством» здійснюватиметься як і попередній показник за трьома критеріями:

- розуміння термінологічного значення понять: «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфліктна взаємодія», «конфлікт інтересів»;
- обізнаність із базовими різновидами конфліктів, що виникають між владою та громадянським суспільством;
- обґрунтування чинників, впливають на ескалацію та деескалацію конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Знання процесуально-технологічного інструментарію медіації нами визначено як третій показник знаннево-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

У світовій та європейській практиці вже давно відомий інститут медіації який широко застосовується. Він дає можливість конфліктуючим сторонам мирно врегулювати конфлікт при цьому не обмежуючи їх у можливості використання судових практик. Тут ми можемо говорити про медіацію, як один з демократичних способів вирішення конфліктів при цьому не зачіпаючи інтереси іншої сторони. Тому є дуже важливим знання основ медіації не лише експертами, а й органами влади та громадянським суспільством. Адже різноманітні інструменти, методи (якими володіє медіатор) може використовувати людина для продуктивного спілкування (діалогу), що в свою чергу може сприяти урегулюванню конфліктної ситуації

на етапі її зародження. Адже частіше конфлікти і починаються через невміння комунікувати один з одним.

Оцінювання показника «знання процесуально-технологічного інструментарію медіації» здійснюватиметься за трьома критеріями:

- розуміння термінологічного значення понять: «медіація», «медіатор», «сторони медіації», «медіаційна угода»;
- обізнаність із формами, моделями, видами, технологіями, етапами та методами медіації, застосування яких дозволить розв'язати конфлікт;
- обізнаність із процедурою медіації конфліктів, що знаходяться в площині публічного управління та адміністрування.

Четвертим показником знаннево-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства було визначено – знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора. Ці документи є важливими насамперед для регулювання процедури медіації її регламентації, визначення прав та обов'язків сторін медіації, медіатора та інших учасників, правил оформлення проведення процедури та результатів домовленості, і звісно ж забезпечення балансу між інститутом медіації та правовою системою нашої держави.

Необхідно зазначити, що понад 25 років медіація успішно розвивається в інших країнах, і використання зарубіжного досвіду є не тільки позитивним для наукового та комерційного розвитку, а й для державного розвитку, слідування сучасним методам вирішення конфліктів та удосконалення законодавчої бази.

Оцінювання показника «знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора» здійснюватиметься за критеріями обізнаності з:

- Законом України «Про медіацію»;

– міжнародними документами (Конвенції, Декларації, Стандарти, Резолюції та Рекомендації Європейської Комісії, Директиви, рамкові рішення Ради ЄС), що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Діяльнісний компонент.

Процесуально-інструментальний критерій діяльнісного компоненту структури медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства визначатиметься нами за такими показниками: уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту; уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії; уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків; уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

Так, важливість першого показника – уміння проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту – доводиться дослідженнями таких сучасних вчених (А. Бортнікової [20], В. Кононова [87], Н. Мазаракі [114], Л. Романадзе [200], А. Чорній [236], О. Яновської [243] та ін.).

Уміння проводити аналіз конфліктної ситуації є одним з важливих навиків медіатора. Серед методів які можуть бути використані при аналізі у нашому дослідженні хочемо виділити наступні: «Картографія конфлікту», «Fishbone». Розглянемо коротко їх.

Картографія конфлікту – це метод графічного відображення конфлікту, коли сторони розташовуються залежно від їхнього ставлення до проблеми і одна одної [198].

Метод картографії конфлікту розроблений австрійськими вченими Х. Корнеліус та Ш. Фейр та описаний в книзі «Виграти може кожен: Як вирішити конфлікти?» («Everyone can win: How to resolve conflict?») [254]. Головною метою авторів даного методу було показати, що будь-які взаємовідносини можуть бути взаємовиграшними, бо в метод закладена концепція, яка не передбачає програшу, а навпаки щоб всі сторони були

задоволені. Цим методом може скористатися кожна людина задля ефективного вирішення конфлікту.

Процес роботи над картографією конфлікту складається з трьох етапів:

Етап 1. Визначення проблеми.

На цьому етапі необхідно описати проблему в загальному вигляді не вдаватися до деталей та не знаходити вихід з ситуації.

Етап 2. Визначити та назвати головних учасників.

Даний етап передбачає визначення головних сторін конфлікту, у список можна вносити не лише окремих осіб, а й команди, відділи тощо хто безпосередньо входить в конфлікт, в мірі залучення учасників можна згрупувати разом.

Етап 3. Прояснити потреби і побоювання кожного учасника.

На даному етапі необхідно визначити основні потреби та побоювання головних учасників, які пов'язані з проблемою. Сюди ми можемо також додати їхню мотивацію, бажання, потреби. В залежності від ситуації в число потреб можуть входити: постійна робота яка буде приносити задоволення; повага; визнання і розуміння тощо. Це все допоможе розширити кругозір і створити умови для більш широкого кола рішень.

Щодо побоювань, то вони можуть включати: провал, приниження, фінансові проблеми, бути покинутим, самотність, нецікава робота, низька заробітна плата, втрата роботи тощо. Категорію побоювань варто використовувати для виявлення мотивацій, але не тих, що були перераховані у потребах [198].

Всі детально розписані етапи графічно вносяться у певну «карту» конфлікту (див. рис. Б 2.1. Додатку Б 2).

Також використовують візуальну карту конфлікту (див. рис. Б 2.2. та Б 2.3. Додатку Б 2) для аналізу системи взаємозв'язків між учасниками конфлікту (спору); визначення «сили» кожної зі сторін; визначення балансу сил у конфлікті та аналізу шляхів можливої ескалації конфлікту [198].

Наступним методом для аналізу конфліктної ситуації є «Fishbone» (*див. рис. Б 2.4. Додатку Б 2*). Дослівно з англійської він перекладається як «Рибна кістка» або «Скелет риби». Даний метод спрямований на виявлення проблеми та основних причин конфлікту. Метод є графічним зображенням у вигляді схематичної діаграми у формі риб'ячого скелета. Ця діаграма широко відома під ім'ям японського професора К. Ішікави (Ісікави).

Суть даного прийому полягає у встановленню причинно-наслідкових взаємозв'язків між об'єктом аналізу та факторами, що впливають на нього, здійснення обґрунтованого вибору. Також метод дозволяє розвивати навички роботи з інформацією та вміння визначати та вирішувати проблеми.

Модель К. Ішікави використовується як аналітичний інструмент для відбору найважливіших причин конфлікту, які можуть бути змінені та призвести до вирішення конфлікту.

Схема включає основні чотири блоки які представлені у вигляді скелета риби (голова, хвіст, верхні та нижні кісточки). Сполучною ланкою виступає основна кістка чи хребет риби.

Голова – основна проблема, питання чи суперечність, які викликають конфлікт чи викликають конфліктну ситуацію та вимагають обговорення.

Верхні кісточки – на яких фіксуються основні поняття причини, що призвели до проблеми чи конфліктної ситуації.

Нижні кісточки – факти чи приклади, що підтверджують наявність сформульованих причин конфлікту чи конфліктної ситуації.

Хвіст – відповідь на поставлене питання, висновки, узагальнення, можливе вирішення конфліктної ситуації.

Прийом передбачає ранжування понять від головного до другорядного, тому найбільш важливі з них для вирішення основної проблеми мають бути розміщені ближче до голови. Усі записи мають бути короткими, точними, лаконічними та відображати лише суть поняття.

Обговорення щодо медіабельності конкретного випадку конфлікту має досить практичний сенс, оскільки правильне прийняття рішення у проведенні

процедури медіації може мати як і швидкий процес вирішення, так і навіть затяжний з додатковими конфліктними нюансами. І саме визначення медіабельності конфлікту покладається на медіатора, якщо він не правильно його проаналізує, та візьмиться за конфлікт який нереально вирішити медіацією то він може зайти в гострий кут, а ще гірше набрати додаткових обертів. Простіше кажучи медіатор має визначити цей конфлікт «для суду чи для медіації».

Zone of possible agreement «ZOPA» (див. рис. Б 2.5. Додатку Б 2). – зона можливого вирішення конфлікту та поле в якому лежать спільні інтереси сторін. Термін який застосовують у медіації, разом медіатор зі сторонами конфлікту для того щоб зрозуміти чи є чи в даному конфлікті можливе вирішення і які його кордони [240].

Що ж таке медіабельність конфлікту?

«Медіабельність» у перекладі з англійської («mediation» «able») в практиці медіації використовують як визначення пригодності справи до медіації, цей термін неофіційний, але має широке коло використання.

Оцінка медіабельності конфлікту може проводитися такими суб'єктами: безпосередньо конфлікуючими сторонами, медіатором за поданою заявою від сторін, а також судом якщо сторони під час судового процесу вирішити звернутися до процедури медіації.

Узагальнивши визначення авторів з підручника «Медіація» Н. Мазеракі зазначає, що медіабельність має два показники: 1) особливість конфлікту яка визначає чи може він бути вирішений шляхом медіації; 2) чи результати медіації не матимуть додаткових конфліктів та всі умови за договором будуть виконані [114, с. 258 – 259].

Варто зазначити, що медіабельність конфлікту залежить і від стадії розвитку самого конфлікту. Так, конфлікти можуть бути медіабельними на ранніх етапах зародження і розвитку, або коли конфлікт в гострій фазі тільки зачепив виключно особисті інтереси окремих суб'єктів. Тоді вирішення конфлікту буде самим ефективним.

Розглядаючи питання медіабельності конфлікту варто звернутись до Закону України «Про медіацію» ст. 3 п. 1 з якого ми можемо бачити, які види конфліктів можуть бути вирішені шляхом медіації, такими є: цивільні, сімейні, трудові, адміністративні, господарські та кримінальні; медіація не може бути проведена у конфліктах які стосуються третіх сторін або осіб які не беруть у ній участь (п. 3) [175].

К. Токарева зазначає, що з точки зору соціально-філософського аналізу основним критерієм медіабельності спорів є компетенція право свідомої особистості, і врегулювання конфліктів мирним шляхом без досягнення гострої фази конфлікту є показником правової культури. В загальному вигляді чим вищий рівень правової культури у конфлікуючих сторін тим більша вірогідність мирного вирішення конфлікту [213, с. 167]. З цим твердження погоджуємося і ми, бо в суспільстві, де низька правова культура процедура медіації та безпосередньо сам медіатор може не сприйматися, оскільки рішення приймає дві сторони конфлікту, і саме головне виконання умов, залежить тільки від кожної сторони, довіри і її сприйняття даного рішення як серйозного.

Проаналізувавши теорію з даного питання можна зазначити, що при визначенні медіабельності конфлікту існують певні критерії.

За словами К. Токаревої критерії медіабельності конфлікту – це характеристики спору, які визначають ймовірність ефективності застосування до нього процедури медіації. І поділяє авторка критерії на суб'єктивні та об'єктивні.

Суб'єктивні критерії:

- добросовісність сторін;
- готовність учасників конфлікту до діалогу та примирення;
- зацікавленість сторін медіації у економії коштів та швидкості врегулювання конфлікту;
- прагнення до збереження нормальних ділових та/або особистих відносин;

- зацікавленість сторін у конфіденційності.

Об'єктивні критерії:

- відсутність прямої заборони на застосування медіації до відповідної категорії спорів;
- наявність визначених законом повноважень на укладання угоди за результатами медіації;
- відповідність предмету спору моральним засадам та публічному порядку;
- відсутність впливу конфлікту на інтереси осіб, які не беруть участь у процесі медіації [213, с. 167 – 168].

Н. Мазеракі до абсолютних критеріїв немедіабельності спору пропонує віднести такі як:

- наявність законодавчої заборони на проведення процедури медіації;
- зміст і предмет конфлікту суперечать моралі та публічному порядку;
- наявність у конфлікті інтересів третіх осіб, які не беруть участь у медіації, про це нам говорить і ст.3 п. 3 Закону України «Про медіацію»;
- неможливість укладання мирової угоди відповідно до законодавства;
- коли хоч одна зі сторін медіації не має право укладати договори (недієздатність) [114].

До критеріїв медіабельності конфлікту Н. Мазеракі відносить:

- добровільність сторін до проведення процедури медіації;
- бажання сторін конфлікту досягти компромісу;
- характер конфлікту;
- всі сторони зацікавлені в конфіденційності вирішення конфлікту;
- всі сторони зацікавлені у швидкому вирішенні конфлікту [114].

Пропонуємо до вищевказаного переліку додати ще такі критерії для визначення медіабельності конфлікту:

- сторони налаштовані на виконання домовленостей за результатами процедури медіації;
- сторони не володіють техніками проведення переговорів (дана компетентність може заважати процесу взаємодії);
- сторони серйозно налаштовані, правосвідомі і процедуру медіації розцінюють, як серйозну;
- медіатор до якого звернулися сторони має необхідні знання для проведення процедури медіації.

Оцінювання показника «уміння проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту» здійснюватиметься за такими критеріями:

- застосовувати сучасні методи аналізу конфліктної ситуації «картографію конфлікту», «фішбоун» та ін.;
- визначати інтереси, особистісні цілі, очікування, рольові позиції конфліктуючих сторін;
- формулювати обгрунтовані висновки щодо вірогідності успішного вирішення конфлікту при застосуванні методу медіації;
- демонструвати обізнаність у питаннях надання медіативних послуг інститутами медіації в Україні.

Особистісно-професійні якості. Комуникативно-настановчий критерій.

На наш погляд, базовими показниками наявності особистісно-професійних якостей медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства є такі показники:

- здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність);
- здатність до комуникативної толерантності (комуникативна толерантність);
- здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект).

Особистісно-професійні якості будуть розглядатись під призмою комунікативно-настановчого критерію, який буде діагностуватися за комплексом психодіагностичних методик, зокрема для визначення комунікабельності буде застосований тест за методикою В. Ряховського [84]; для визначення рівня комунікативної толерантності буде використаний тест В. Бойко [242]; емоційний інтелект ми будемо вимірювати за методикою Н. Холла [211].

Уміння встановлювати контакти, взаємодіяти з оточуючими це і є комунікабельність, вона є однією з головних умов проведення процедури медіації, медіатор же у свою чергу має володіти техніками та методами активного слухання, має бути стриманим, чітко та правильно висловлюватись. Взагалі сам по собі діалог двох і більше осіб неможливий без комунікації. Саме тому потрібно постійно підвищувати свій розмовний рівень для можливості правильно висловлювати свої думки і бажання, бо саме висока комунікабельність забезпечує комфортне спілкування з різними категоріями людей та призводить до взаєморозуміння. Саме тому для визначення рівня комунікабельності буде застосований тест за методикою В. Ряховського [84], який покаже на скільки людина є комунікабельною.

Більшість конфліктів виникає на фоні агресивного сприйняття думок іншої людини, тому толерантне відношення один до одного може бути одним з чинників, яке зменшуватиме їх виникнення. В «Кодексі етики медіатора» запропонованому Міжнародним Центром Медіації Бізнес Школи КРОК толерантності та доброзичливості виділений окремий пункт (2.3), у якому зазначається, про толерантність медіатора до всіх учасників процедури [80]. Тому тест комунікативної толерантності В. Бойко допоможе розглянути в яких аспектах ви є найбільш схильні до конфліктів та зрозуміти які поведінкові реакції, стратегії та установки у спілкуванні з людьми варто звернути увагу та пропрацювати для безконфліктної комунікації.

Емоційний інтелект – вміння людини розшифровувати та управляти емоціями, своїми чи оточуючих та використовувати їх для вирішення

життєвих проблем. Володіння емоційним інтелектом сприяє до стресостійкості, розвиває вміння боротись з негативними емоціями, відчувати негативну ситуацію та екологічно виходити з неї.

Розвиненість емоційного інтелекту для працівників соціальної сфери є вкрай необхідною, особливо для продуктивного вирішення конфліктних ситуацій. Людина яка володіє високим рівнем емоційного інтелекту вміє контролювати свій емоційний стан, усвідомлювати наслідки його негативного прояву, вміє сприймати як перемогу так і невдачу, мотивувати себе до дії тощо [43].

Методика Н. Холла призначена для визначення рівня володіння власними емоціями, почуттями, та розуміння почуття інших людей.

Таким чином, методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства представлена досить широким спектром методів та прийомів для продуктивної діагностики та інтерпретації одержаних результатів. Критерії та показники розкривають зміст необхідних знань, якими мають оперувати публічні службовці та лідер громадянського суспільства. У наступному пункті ми розглянемо, як за даною методикою було здійснено діагностування рівня володіння медіаційною компетентністю.

2.3 Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні: рівні сформованості

Започатковане дослідження передбачало розроблення й апробування визначення рівневих показників медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із зазначенням відмінностей між ними, що відбувалась у процесі експерименту упродовж кінця 2021 – початку 2022 років.

Досягнення цієї мети передбачало виконання таких завдань:

– відповідно до визначених і обґрунтованих компонентів, критеріїв та показників сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, розробити методiku оцінювання означеного феномена (критеріальний апарат, діагностичний інструментарій, рівні компетентності);

– провести діагностування рівня медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за обраними компонентами і показниками відповідно до розробленої методики;

– на основі узагальнення отриманих емпіричних даних, визначити рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

Виконання першого експериментального завдання передбачало розроблення методики діагностики сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, що наочно подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Діагностувальний інструментарій оцінювання сформованості
медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів
громадянського суспільства**

Критерії	Показники	Діагностувальний інструментарій
Знаннєво-змістовий	– знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства	Тестові завдання
	– знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством	
	– знання процесуально-технологічного інструментарію медіації	
	– знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора	

Процесуально-інструментальний	– уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту	Міні-кейси «Процедура та інструменти медіації»
	– уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії	
	– уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків	
	– уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту	
Комунікативно-настановчий	– здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність)	Тест «Комунікабельність» за методикою В. Ряховського.
	– здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність)	Тест на визначення комунікативної толерантності за В. Бойко
	– здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект)	Методика Н. Холла на визначення емоційного інтелекту

Розробка автора.

Визначені критерії та їх показники дозволяють схарактеризувати рівні сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства: низький, середній, високий.

Високий рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; процесуальним інструментарієм медіації. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та ухвалювати відповідні управлінські рішення в

умовах невизначеності ситуації та ризиків, здатні локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

Середній рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, але припускають несуттєві помилки під час застосування процесуального інструментарію медіації. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та незавжди доречно ухвалюють відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

Низький рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, але припускають несуттєві помилки під час застосування процесуального інструментарію медіації, не здатні оперативно переносити знання на практику. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; недостатньо сформовано умінь аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабельність конфлікту, припускають помилки, розпізнають і відтворюють окремі факти. Не завжди вміють здійснювати ефективну комунікацію під час

конфліктної взаємодії та доречно ухвалити управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації, ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту застосовувати знання в нетипових ситуаціях.

Отже, визначені критерії, показники та рівні сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства дозволили здійснити діагностування досліджуваної компетентності під час навчання у закладі вищої освіти.

Для визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства розроблено методику оцінювання з відповідним діагностувальним інструментарієм (*див. додаток Б 3*). Методика визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності передбачала три блоки завдань. Кожний з них відрізнялися цільовою настановою та складністю. До першого блоку увійшли тестові завдання закритого формату, зокрема на встановлення відповідності між визначенням та характеристикою, що передбачали вимірювання медіаційної компетентності за першим, знаннєво-змістовим критерієм, що передбачав теоретичну обізнаність механізмів, форм, методів та умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфіки конфліктної взаємодії, процесуально-технологічного інструментарію медіації тощо. До другого блоку увійшли тестові завдання відкритого формату (міні-кейси) для вимірювання умінь проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту, здатності самостійно виконувати запропоновані завдання, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, ідентифікувати проблеми, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту тощо. Третій блок передбачав застосування психологічних діагностувальних методик вимірювання медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за показниками визначених компонентів.

Отже, методика оцінювання медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства передбачала три блоки завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів. Опишемо їх.

Критерій 1. Знаннево-змістовий.

Для вимірювання показників когнітивного компонента медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за знаннево-змістовим критерієм було розроблено тестові завдання, що передбачали вимірювання знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, процесуального інструментарію медіації, міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Для діагностики першого показника – знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства – розроблено тестові завдання різних рівнів складності, що вимагали вибір із запропонованих варіантів однієї або кількох варіантів правильних відповідей, встановлення відповідності між визначеннями та їх сутністю. Максимальна кількість балів, що могли отримати респонденти – 8.

Показник – знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством – вимірювали тестовими завданнями закритого форматів. Максимальна кількість балів, що могли отримати респонденти – 16.

Показник когнітивного критерію: знання процесуального інструментарію медіації вимірювали тестовими завданнями закритого формату. Максимальна кількість балів, що могли отримати респонденти – 12. Показник – знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора вимірювали тестовими завданнями закритого форматів, максимальна

кількість балів, що могли отримати респонденти – 6. Отже, 42 – загальна кількість балів.

Критерій 2. Процесуально-інструментальний.

Для діагностування показників діяльнісного компоненту за критерієм «процесуально-інструментальний» було розроблено тестові завдання відкритого формату (міні-кейси), що передбачали ідентифікацію медіаційних умінь, зокрема аналізувати конфліктну ситуацію та визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків.

Міні-кейси передбачали низку завдань, максимальну кількість балів, яку могли отримати за їх виконання публічні службовці та лідери громадянського суспільства – 70 балів, з них у межах кожного показника діяльнісного компонента: уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту – 20 балів, уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії – 15 балів, уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків – 20 балів, уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту – 15 балів.

Кожне завдання у межах показника оцінювалося за 5-ти бальною шкалою: 5 балів – завдання виконано у повному обсязі, максимально проаналізована конфліктна ситуація, відповідь повна і аргументована; 4 бали – завдання виконано у повному обсязі, проаналізована конфліктна ситуація, відповідь повна, але не всі аргументи переконливі; 3 бали – завдання виконано у повному обсязі, проаналізована конфліктна ситуація, відповідь неповна, але аргументована; 2 бали – завдання виконано, проаналізована конфліктна ситуація, відповідь неповна і недостатньо аргументована; 1 бал – завдання неповністю виконано, проаналізована конфліктна ситуація недостатньо, відповідь неповна і неаргументована; 0 балів – завдання

виконано, але недоречно проаналізована конфліктна ситуація, відповідь неправильна, аргументи відсутні або непереконливі.

У межах показника уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту було запропоновано чотири завдання (оберіть метод аналізу конфліктної ситуації («картографію конфлікту», «фішбоун» та ін.), застосуйте та обґрунтуйте вибір; проаналізуйте медіабельність конфлікту та дайте назву; обґрунтуйте вірогідність успішного вирішення конфлікту; запропонуйте альтернативи розв'язання конфліктної ситуації). За виконання усіх завдань першого показника «уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту» другого критерію можна було отримати від 0 до 20 балів.

Показник «уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії» передбачав виконання трьох завдань (запропонуйте техніку ефективної комунікації в умовах конфліктної взаємодії, аргументуйте вибір; запропонуйте уривок діалогу, застосовуючи техніку ефективної комунікації; визначте вид діалогу, врахувавши особливості конфлікту). За виконання усіх завдань зазначеного показника можна було отримати від 0 до 15 балів.

Щодо показника «уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків» було запропоновано до виконання чотири завдання (визначте та обґрунтуйте стратегії поведінки учасників у зазначеній вище конфліктній ситуації, можливі варіанти конструктивного виходу із конфліктної ситуації та запропонуйте альтернативи розв'язання конфліктної ситуації, прогнозуючи ризики та наслідки конфронтаційної поведінки учасників конфлікту; оцініть запропоновані альтернативи та запропонуйте рішення, що може бути ухвалене сторонами, аргументуючи власну думку; запропонуйте план-заходів щодо реалізації ухвалених сторонами конфлікту рішень) за виконання яких публічні службовці та лідери громадянського суспільства могли набрати від 0 до 20 балів.

Показник «уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту» передбачав виконання три завдання (визначити поведінку учасників конфлікту, запропонувати дії, що будуть використані для зниження рівня агресивності опонента, застосувати техніки роботи з негативними емоціями сторін, обґрунтовуючи вибір). За виконання усіх завдань зазначеного показника можна було отримати від 0 до 15 балів.

Критерій 3. Комунікативно-настановчий.

Для діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за першим показником – здатність до уміння встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими було використано тест за методикою В. Ряховського [84] для визначення комунікабельності, який передбачав 16 запитань. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства відповідаючи на запитання повинні були оцінити власну поведінку від 0 до 2, якщо твердження є вірними по відношенню до них, то так – 2 бали; інколи – 1 бал; ні – 0 балів. Максимально можна було набрати 32 бали. Для кількісного аналізу отриманих результатів використано запропонований автором методики ключ, де для визначення рівня було враховано кількість набраних балів, а саме: 14 – 24 балів – високій рівень комунікабельності; 9 – 13 балів – середній рівень комунікабельності, 0 – 8 балів – низький рівень комунікабельності. Зауважимо, що 25 і більше балів свідчать про відсутність такої риси як комунікабельність, притаманна замкнутість, перевагу надають самотності.

Для вимірювання другого показника комунікативно-настановчого критерію «здатність до комунікативної толерантності» було використано тест В. Бойко [242], який передбачав 45 питань, що поділені на 9 блоків, кожний з яких відображає особливості вашої поведінки у певних умовах під час спілкування. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства відповідаючи на запитання повинні були оцінити власну поведінку від 0 до 3, щоб визначити, наскільки є вірними твердження по відношенню до них, а саме: 0 балів – невірно, 1 бал – вірно певною мірою, 2 бали – вірно значною

мірою, 3 бали – вірно найвищою мірою. Було запропоновано дев'ять блоків, максимальна кількість балів кожного – 15. За результатами визначено такі рівні: 1 – 45 балів – високій рівень толерантності; 45 – 85 балів – середній рівень толерантності, 85 і більше – низький рівень толерантності.

Для діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за третім показником – здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень було використано методику Н. Холла «Емоційний інтелект» [43], яка передбачала 30 тверджень і містить 5 шкал (емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнання емоцій інших людей). Державним службовцям та лідерам громадянського суспільства відповідаючи на запитання необхідно було обрати одну відповідь, яка є вірною по відношенню до них, а саме: повністю не згоден (- 3 бали); здебільшого незгоден (- 2 бали); частково не згоден (- 1 бал); частково згоден (+ 1 бал); здебільшого згоден (+ 2 бали); повністю згоден (+ 3 бали). Максимально можна було набрати 90 балів. Для кількісного аналізу сума балів вираховувалася за кожною шкалою з урахуванням знаків (+/-), підрахунки балів окремо за кожною шкалою емоційного інтелекту (емоційна поінформованість, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, управління емоціями інших людей): 14 і більше – високій; 8-13 – середній; 7 і менше – низький. Автор методики зауважує, що чим більша сума плюсових балів, тим більше виражений емоційний прояв. Рівень емоційного інтелекту визначається за сумою балів за всіма шкалами з урахуванням домінуючого знака та визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше – високій; 40-69 – середній; 39 і менше – низький.

Підсумовуючи, зазначимо, що відповідність критеріїв, показників, засобів оцінювання і кількості балів за засобами оцінювання представлено в табл. 2.2.

Відповідність критеріїв, показників, засобів оцінювання і кількості балів за засобами оцінювання

Критерії	Показники	Засоби оцінювання	Всього балів
Знаннєво-змістовий	– знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства	Тестові завдання	0 – 8
	– знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством		0 – 16
	– знання процесуально-технологічного інструментарію медіації		0 – 12
	– знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора		0 – 6
Процесуально-інструментальний	– уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту	Міні-кейси «Процедура та інструменти медіації»	0 – 20
	– уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії		0 – 15
	– уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків		0 – 20
	– уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту		0 – 15
Комунікативно-настановчий	– здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність)	Тест «Комунікабельність» за методикою В. Ряховського.	0 – 32
	– здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність)	Тест на визначення комунікативної толерантності за В. Бойко	0 – 135
	– здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект)	Методика Н. Холла «Емоційний інтелект»	0 – 90

Розроблено автором.

Для приведення всіх зазначених вище інструментів оцінювання шкал до єдиної узагальненої (0 – 100 балів) було використано методику О. Єлісеєва [55], зрушення лівих меж до нуля і розтягування/стиснення шкал до градації у сто балів, що передбачало розрахування коефіцієнтів зрушення лівої межі та коефіцієнтів розтягування шкали до обраної. Для приведення показників оцінювання за критерієм «знаннєво-змістовий» сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства до шкали 0 – 100 балів були застосовані такі розрахункові формули (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 100 та розрахункові формули за критерієм «знаннєво-змістовий»

Критерії	Показники	Кількість балів за шкалою відповідної методики	Коефіцієнт зрушення лівої межі	Коефіцієнт розтягування/стиснення
знаннєво-змістовий (К₁)	1.1. Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства (П ₁₁)	від 0 до 8	$0 - 0 = 0$	$\frac{100}{8 - 0} = 12,5$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{11} = 12,5B_{11}$	
	1.2. Знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством (П ₁₂)	від 0 до 16	-	$\frac{100}{16 - 0} = 6,25$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{12} = 6,25B_{12}$	
	1.3. Знання процесуального інструментарію медіації (П ₁₃)	від 0 до 12	-	$\frac{100}{12 - 0} = 8,33$
<i>Розрахункова формула</i>		$P_{13} = 8,33B_{13}$		

	1.4 Знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора (P_{14})	від 0 до 6	-	$\frac{100}{6-0} = 16,6$
<i>Розрахункова формула</i>			$P_{14} = 16,6B_{13}$	

Розробка автора.

«Знаннєво-змістовий» критерій оцінювався за формулою:

$$K_1 = \frac{P_{11} + P_{12} + P_{13} + P_{14}}{4} = \frac{12,5B_{11} + 6,25B_{12} + 8,33B_{13} + 16,6B_{14}}{4},$$

де: K_1 – кількість балів за першим критерієм; B_{11} – кількість балів за показниками 1.1 – 1.4; P_{11} – стандартизована кількість балів отримана публічними службовцями та лідерами громадянського суспільства за показниками 1.1 – 1.4.

Оцінювання рівня сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за другим (процесуально-інструментальним) та третім критерієм (комунікативно-настановчим) здійснювалося аналогічно першому критерію. Наочно подано у табл.2.4 і 2.5.

Використані психологічні методики оцінювання рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства мають різні шкали, тому для коректного оцінювання і порівняння результатів важливо було привести всі шкали, що застосовувалися, до узагальненої. Як узагальнену обрано 100-бальну шкалу (0 – 100). Розрахування коефіцієнтів зрушення лівої границі та коефіцієнтів розтягування шкали за комунікативно-настановим критерієм подано в табл. 2.5.

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 100 та розрахункові формули за критерієм «процесуально-інструментальний»

Критерії	Показники	Кількість балів за шкалою відповідної методики	Коефіцієнт зрушення лівої границі	Коефіцієнт розтягування/Стиснення
Процесуально-інструментальний (К2)	2.1. Уміння проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (P_{21})	від 0 до 20	$0 - 0 = 0$	$\frac{100}{20 - 0} = 5,0$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{21} = 5,0B_{21}$	
	2.2. Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії (P_{22})	від 0 до 15	-	$\frac{100}{15 - 0} = 6,67$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{22} = 6,67B_{22}$	
	2.3. Уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків (P_{23})	від 0 до 20	-	$\frac{100}{20 - 0} = 5,0$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{23} = 5,0B_{23}$	
	2.4. Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту медіатора (P_{24})	від 0 до 15	-	$\frac{100}{15 - 0} = 6,67$
<i>Розрахункова формула</i>		$P_{24} = 6,67B_{24}$		

Розроблено автором.

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 100 та розрахункові формули за критерієм «комунікативно-настановчий»

Критерій	Показники	Кількість балів за шкалою відповідної методики	Коефіцієнт зрушення лівої границі	Коефіцієнт розтягування / Стиснення
Комунікативно-настановчий (КЗ)	3.1. Здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність) (P ₃₁)	від 0 до 32	0 – 0 = 0	$\frac{100}{32 - 0} = 3,13$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{31} = 4,55B_{31}$	
	3.2. Здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність) (P ₃₂)	від 0 до 135	-	$\frac{100}{135 - 0} = 0,74$
<i>Розрахункова формула</i>		$P_{32} = 0,74B_{32}$		
	3.3. Здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект) (P ₃₃)	від 0 до 90	-	$\frac{100}{90 - 0} = 1,11$
	<i>Розрахункова формула</i>		$P_{33} = 1,11B_{33}$	

Розроблено автором.

Визначення рівня сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (МК) здійснювалося за трьома критеріями за такою формулою:

$$СПК = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}$$

Вхідними даними для визначення числових інтервалів рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства були результати оцінювання респондентів за методиками та формулами, представленими в табл. 2.2 і 2.5.

Для визначення числових інтервалів рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (низького, середнього і достатнього) було використано метод середньоквадратичних відхилень [93], де для кожного критерію було розраховано математичне сподівання (M) та середньоквадратичне відхилення (σ) за формулами:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}; \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n-1}},$$

де x_i – елемент вибірки;

n – об'єм вибірки. Тоді інтервал до $M - \sigma$ кількісно описує низький рівень сформованості, від $M - \sigma$ до $M + \sigma$ – її середній рівень, а інтервал після $M + \sigma$ – достатній рівень.

Метою подальшої роботи було діагностування рівня сформованості медіаційної компетентності у групах публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

Експериментальне дослідження проводилось упродовж кінця 2021 – початку 2022 років на рівні Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Київ). Загальна кількість учасників експерименту – 285 осіб, які розподілені на дві групи: публічні службовці – 139 осіб; лідери громадянського суспільства – 146 осіб. Результати поосібного діагностування публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за критеріями наочно представлено у *додатку Б 4 і Б 5*.

Анкетні дані учасників експерименту дозволили виявити різноманітні соціально-психологічні особливості. Об'єктом дослідження нами обрано публічних службовців (державних службовців (82 особи) та представників органів місцевого самоврядування (57 осіб)); лідерів громадянського суспільства (146 осіб), які на момент експерименту навчалися в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського Національного університету імені Тараса Шевченка. База дослідження налічувала 285 слухачів заочної форми навчання, що обумовило наявність

потрібного професійного, життєвого, практичного досвіду та навичок.

До складу респондентів державних службовців, які обіймали наступні посади входили: заступники керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших органів 3,6% (5 осіб), державних експертів 32,4% (45 осіб), головних спеціалістів державного органу 17,3% (24 особи) та представників органів місцевого самоврядування 46,7% (65 осіб), з них: 7 – заступників голів обласних державних адміністрацій, 7 – заступників директорів департаментів – начальників управління, 10 – заступників начальників управління – начальник управління, 9 – старост Старостинського округу, 17 – заступників сільського голови, 15 – головних спеціалістів органів місцевого самоврядування (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Склад респондентів першої групи – публічні службовці (розробка автора).

Серед лідерів громадянського суспільства більшість склали керівники чи голови правлінь 13,7% (20 осіб), заступники голів чи керівників правлінь 35,6% (52 осіб), експерти з напрямків роботи 28,1% (41 особа),

представники ЗМІ 11,6% (17 осіб), представники юридичного напрямку роботи у громадському секторі 10,1% (16 осіб) (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Склад респондентів другої групи – лідери громадянського суспільства (розробка автора).

Аналіз рівня освітньої кваліфікації респондентів першої (публічні службовці) та другої (лідери громадянського суспільства) груп наочно представлено на рис. 2.5 і 2.6.

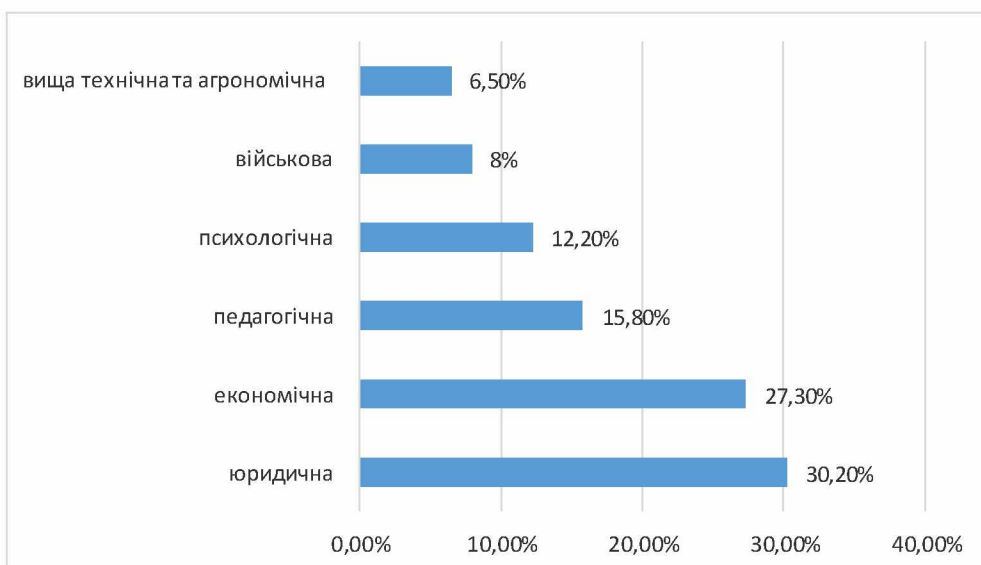


Рис. 2.5. Освіта респондентів першої групи – публічних службовців (розробка автора).

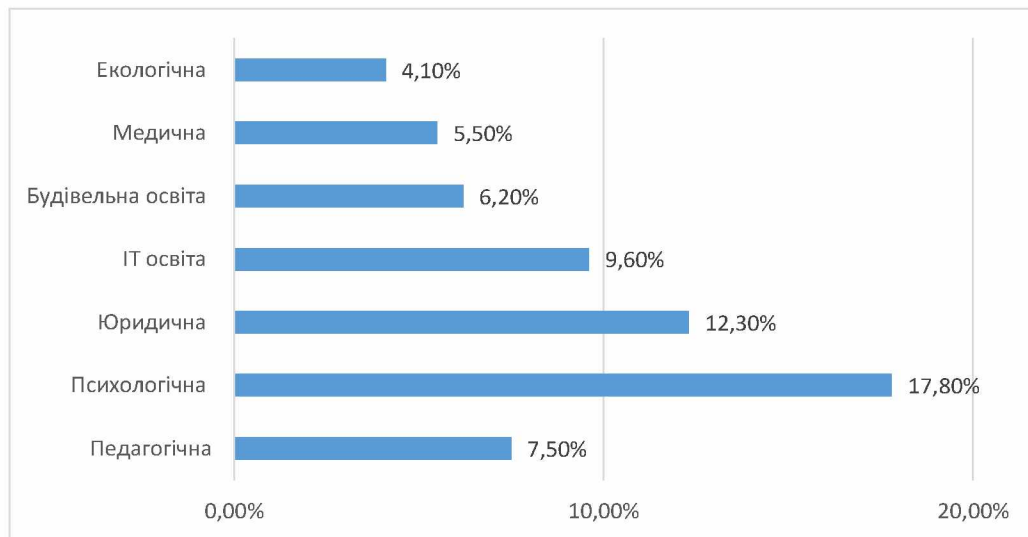


Рис. 2.6. Освіта респондентів другої групи – лідерів громадянського суспільства (розробка автора).

Потрібно зауважити, що практично всі респонденти мають рівень освітньої кваліфікації «магістр» та 5% (7 осіб) від загальної кількості мають диплом кандидата наук. Показники рівня освіти публічних службовців свідчать, що повну вищу освіту мають усі 100 % (139 респондентів). Серед опитаних публічних службовців домінують юридична 30,2% (42 особи) та економічна 27,3% (38 осіб) вища освіта. Значну кількість складають публічні службовці з педагогічною базовою освітою 15,8% (22 особи), представники з психологічною 12,2% (17 осіб), військовою освітою 8,0% (11 осіб), меншість склали представники з вищою технічною та агрономічною освітою 6,5% (9 осіб).

Серед представників лідерів громадянського суспільства повну вищу освіту рівня «магістра» мають 63% (92 особи), а базову вищу освіту рівня «бакалавра» 37% (54 особи). Значну кількість складають представники з педагогічною освітою 7,5% (11 осіб), психологічною освітою 17,8% (26 осіб), юридичною освітою 12,3% (18 осіб), ІТ освітою 9,6% (14 осіб), з будівельною освітою 6,2% (9 осіб), з медичною освітою 5,5% (8 осіб), з екологічною освітою 4,1% (6 осіб).

Отримані результати вищої освіти респондентів свідчать про різну вищу освіту й майже відсутній відсоток респондентів, які мають освіту у сфері управління.

Аналіз стажу роботи респондентів першої (публічні службовці) та другої (лідери громадянського суспільства) груп наочно представлено на рис. 2.7 і 2.8.

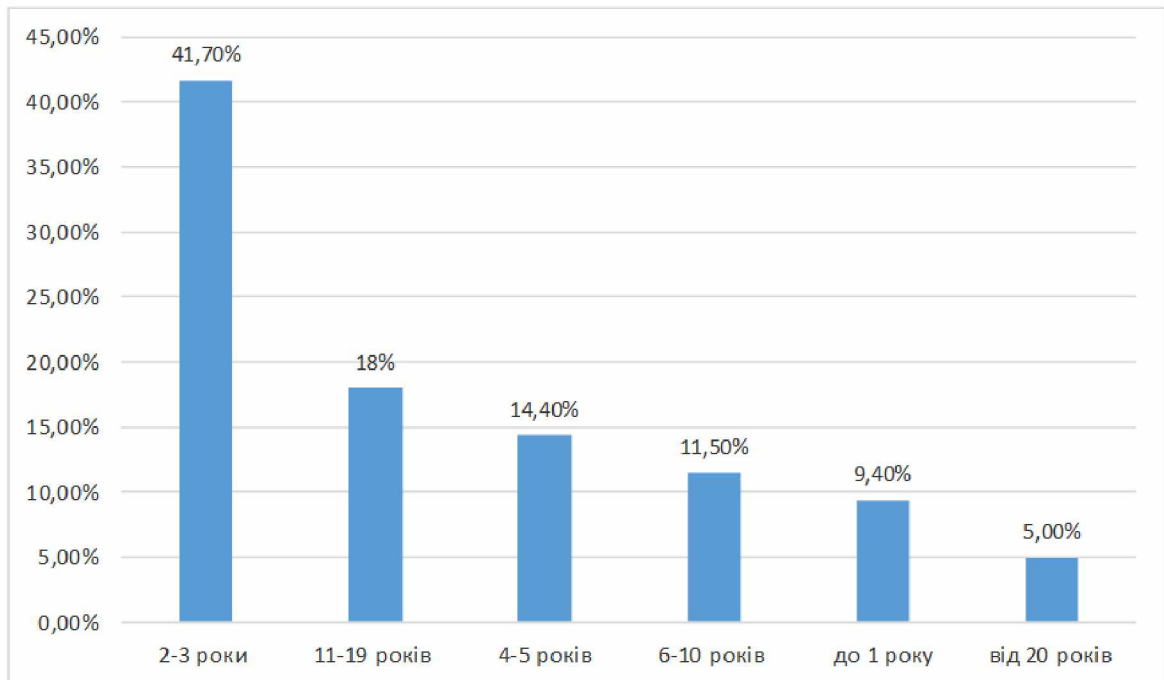


Рис. 2.7. Стаж роботи респондентів першої групи – публічних службовців (розробка автора).

Щодо стажу роботи, то у зв'язку з великим потоком молодих кадрів до публічної служби, більшість респондентів 41,7% (58 осіб) мають стаж роботи 2-3 роки, 18,0% (25 осіб) стаж роботи від 11-19 років, 14,4% (20 осіб) мають стаж роботи від 4-5 років, 11,5% (16 осіб) стаж роботи від 6-10 років, 9,4% (13 осіб) стаж роботи до 1 року, і лише 5,0% (7 осіб) мають стаж роботи від 20 років.

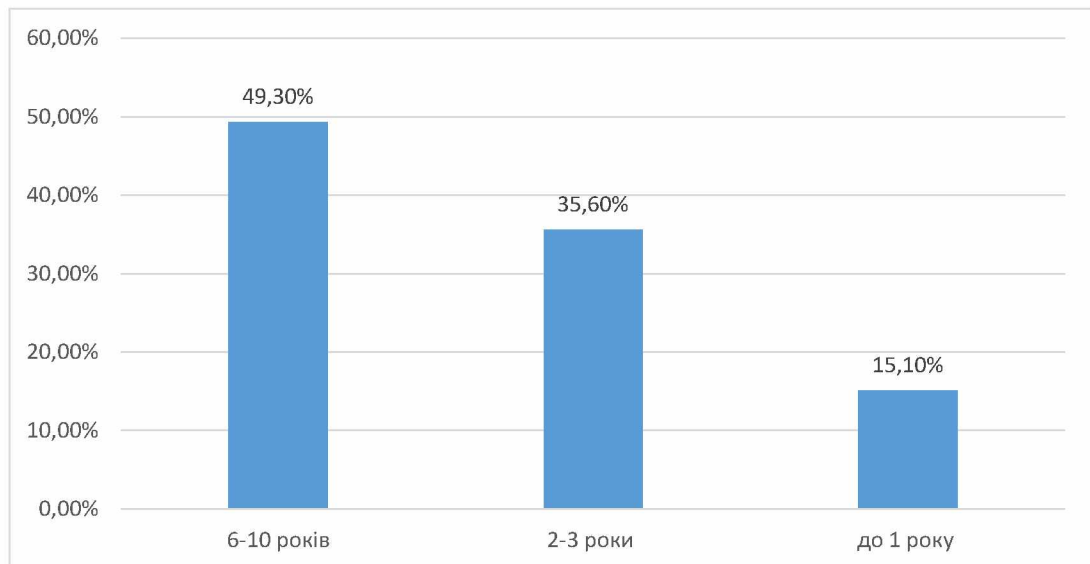


Рис. 2.8. Стаж роботи респондентів другої групи – лідерів громадянського суспільства (розробка автора).

Як бачимо з рис. 2.8, більшість посад респондентів серед представників лідерів громадянського суспільства 49,3% (72 особи) є головами правлінь чи їх заступниками, стаж роботи мають від 6-10 років, 35,6% (52 осіб) мають стаж роботи від 2-3 років, решта представників 15,1% (22 осіб) молоді працівники, мають стаж роботи до 1 року.

Отже, можемо констатувати, що переважна більшість публічних службовців 51,1% (71 особа) і 50,7% (74 особи) мають стаж роботи до трьох років, є молодими спеціалістами.

Ідентифікація рівнів сформованості медіаційної компетентності за знаннево-змістовим критерієм здійснювалося за показниками: знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, знання процесуального інструментарію медіації, знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора. Одержані результати наочно подано в табл. 2.6.

**Рівні сформованості медіаційної компетентності
за знаннєво-змістовим критерієм**

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства (П ₁₁)	ПС	38	27,3	68	48,9	33	23,8
	ЛГС	40	27,4	74	50,7	32	21,9
Знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством (П ₁₂)	ПС	20	14,4	96	69,1	23	16,5
	ЛГС	26	17,8	86	58,9	34	23,3
Знання процесуального інструментарію медіації (П ₁₃)	ПС	12	8,6	49	35,3	78	56,1
	ЛГС	10	6,8	56	38,4	80	54,8
Знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора (П ₁₄)	ПС	10	7,2	27	19,4	102	73,4
	ЛГС	12	8,2	28	19,2	106	72,6
Критерій: знаннєво-змістовий	ПС	20	14,4	60	43,1	59	42,4
	ЛГС	22	15,1	61	41,8	63	43,1

Розробка автора.

Як бачимо в табл. 2.6, за показником критерію «знаннєво-змістовий» – знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, з високим рівнем було виявлено 27,3% публічних службовців та 27,4 лідерів громадянського суспільства. Середній рівень за цим показником визначено в 48,9% публічних службовців й у 50,7% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 23,8% і 21,2% публічних службовців та лідерів громадянського суспільства. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців та лідерів громадянського

суспільства обізнані з механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, здатні інтерпретувати сутність понять «влада», «громадянське суспільство», «державна влада», «інститути громадянського суспільства», «механізм взаємодії влади та громадянського суспільства». Водночас лише 21,9% публічних службовців та 19,2% лідерів громадянського суспільства визначають методи ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства. Більшість опитуваних не можуть визначити умови ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; основні завдання, які виконує громадянське суспільство зі своїми базовими інститутами визначають помилково як самоорганізацію суспільства та прийняття владних рішень. 27,4% респондентів неправильно виділяє форми громадської участі в державотворчому процесі, визначаючи їх як місцеві ініціативи, акції, мітинги, протести.

За результатами діагностування сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за показником – знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, що може бути використаний ними у управлінській діяльності, високий рівень було зафіксовано у 14,4% респондентів групи публічних службовців і у 17,8% – лідерів громадянського суспільства; середній – у 69,1% і 58,9%; низький – у 16,5% і 23,3% респондентів експериментальних груп.

Якісний аналіз тестових завдань щодо другого показника засвідчив, що більшість публічних службовців, лідерів громадянського суспільства 42,4% розуміють термінологічне значення таких понять як: «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфліктна взаємодія», «конфлікт інтересів». Обізнані із базовими різновидами конфліктів, що виникають між владою та громадянським суспільством 48,9% публічних службовців, лідерів громадянського суспільства; визначають основні стратегії поведінки у конфлікті 38,4% респондентів. Переважна більшість опитуваних змогли визначити причини виникнення конфліктів між органами влади та

громадянським суспільством, водночас ідентифікувати чинники, що впливають на ескалацію та деескалацію конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством не змогли.

За показником – знання процесуального інструментарію медіації, з високим рівнем в групі публічних службовців було виявлено 8,6%, в групі лідерів громадянського суспільства – 6,8% респондентів. Середній рівень за цим показником визначено в 35,3,0% публічних службовців й у 38,4% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 56,1% і 54,8% респондентів. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців, лідерів громадянського суспільства поверхово володіють формами, моделями, видами, технологіями, етапами та методами медіації, застосування яких дозволить розв'язати конфлікт. Можемо констатувати, що більшість респондентів з них не змогли правильно визначити етапи та методи медіації, випадки у яких процедура медіації є неможливою, кількість сеансів, що є рекомендованими під час загальної процедури проведення медіації. Водночас майже всі респонденти правильно визначили відповідальність, яку несе медіатор за порушення своїх зобов'язань.

Щодо отриманих результатів показника «знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора» можемо констатувати, що з високим рівнем було виявлено 7,2% публічних службовців та 8,2 лідерів громадянського суспільства. Середній рівень за цим показником визначено в 19,4% публічних службовців й у 19,2% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 73,4% і 72,6% публічних службовців та лідерів громадянського суспільства. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що переважна більшість респондентів (48,9%) обізнані з вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, з нормами Закону України «Про медіацію». Водночас найвищі результати вимірюваного показника опинилися на низькому рівні

73,4% та 72,6% відповідно. Можемо констатувати, що дуже низька обізнаність саме із міжнародними документами (Конвенції, Декларації та Стандарти, Резолюції та Рекомендації Європейської Комісії, Директиви, Рамкові рішення Ради ЄС), що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Динаміку результати діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за знаннево-змістовим критерієм наочно подано на рис. 2.9.

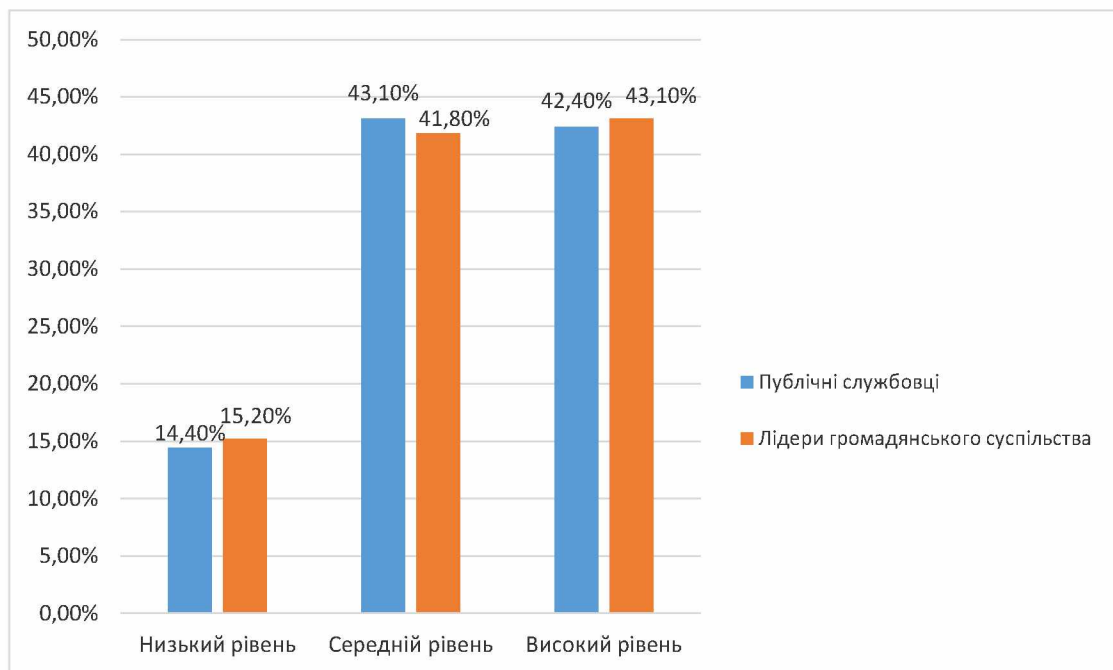


Рис. 2.9. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за знаннево-змістовим критерієм (розробка автора).

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за знаннево-змістовим критерієм когнітивного компонента, то на низькому рівні перебувало 43,4% і 43,1% респондентів відповідно, 43,1% – публічних службовців та 41,8% – лідерів громадянського суспільства виявили середній рівень прояву даного критерію. У 14,4% респондентів групи публічних службовців та 15,1% – лідерів громадянського суспільства діагностовано

високий рівень сформованості медіаційної компетентності за знаннєво-змістовим критерієм.

Отже, враховуючи представлені вище результати якісних та кількісних показників тестових завдань за знаннєво-змістовим критерієм, можемо стверджувати, що публічні службовці та лідери громадянського суспільства недостатньо обізнані із теоретичними засадами медіаційної компетентності, які є підґрунтям формування медіаційної компетентності.

Також було проведено діагностику рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за процесуально-інструментальним критерієм (уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту, уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії, уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту). Одержані дані подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рівні сформованості медіаційної компетентності за процесуально-інструментальним критерієм

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		осіб	%	осіб	%	Осіб	%
Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (П ₂₁)	ПС	15	10,8	88	63,3	36	25,9
	ЛГС	17	11,6	87	59,6	42	28,8
Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії (П ₂₂)	ПС	10	7,2	49	35,3	80	57,5
	ЛГС	11	7,5	38	26,0	97	66,4
Уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків (П ₂₃)	ПС	12	8,6	84	60,4	43	31,0
	ЛГС	12	8,2	76	52,1	58	39,7

Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту (П ₂₄)	ПС	7	5,0	43	31,0	89	64,0
	ЛГС	8	5,5	75	51,4	63	43,1
Критерій: процесуально-інструментальний	ПС	11	7,9	66	47,5	62	44,6
	ЛГС	12	8,2	69	47,3	65	44,5

Розробка автора.

За показником процесуально-інструментального критерію діяльнісного компонента – уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту, з високим рівнем в експериментальній групі публічних службовців було виявлено 10,8%, у лідерів громадянського суспільства – 11,6%. Середній рівень цього показника визначено в 63,3% публічних службовців та в 59,6% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 25,9% і 28,8% респондентів.

Якісний аналіз результатів відповідей респондентів щодо уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту дозволяє констатувати, що переважна більшість публічних службовців, лідерів громадянського суспільства не змогли застосувати сучасні методи аналізу конфліктної ситуації, дехто констатував їх назву «фішбоун», «картографія конфлікту», але не обґрунтував надану перевагу, дехто взагалі помилково перелічив методи з менеджменту SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Водночас, порівнюючи отримані результати із іншими показниками зазначеного критерію, зауважимо, що переважна кількість респондентів знаходиться на високому рівні, правильно визначила медіабельність конфлікту та здійснила аналіз конфліктної ситуації. Приклад конфліктної ситуації, що було запропоновано для аналізу публічним службовцям, лідерам громадянського суспільства наочно представлено у додатку Б 3.

Наведемо приклад відповіді респондента К.:

- *Хто бере участь у конфлікті?*

- У представленому конфлікті беруть участь представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісове господарство населеного пункту Н. з одного боку та влада і ГО – з іншого.

- *Про що був конфлікт?*

- Про зміну власника території лісового господарства (земельна ділянка).

- *Як розпочався та протікав конфлікт?*

- Конфлікт розпочався з появи інформації про землевідведення для ГО під забудову угідь лісового господарства під спортивно-оздоровчу базу. Спочатку представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісового господарства подали звернення до державної адміністрації щодо роз'яснення ситуації та переконалися у законності документів на відведену ділянку. Після чого організували збори місцевих жителів, на які прибули і представники влади та громадської організації, яка стане власником угідь. Місцеві мешканці були обуреними, що не були проінформованими про наміри місцевої влади щодо землевідведення під забудову, представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісового господарства були проти, але місцева влада не збирається змінювати рішення, не дивлячись ні на що.

- *Визначте інтереси, особистісні цілі, очікування, рольові позиції конфлікуючих сторін*

- Інтереси та мета представників громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісове господарство полягають у перешкоджанні свавілля влади, організувати зібрання та знов переголосувати рішення на нараді; залишити спірну земельну ділянку під використання для власних потреб селян (рибалка, випас скота, відпочивають тощо); повернути власника ділянки.

- Інтереси та мета влади – у перешкоджанні зібрання нової наради опонентами спору; привласненні і розпорядженні земельної ділянки; побудові на цьому місці спортивно-оздоровчої бази; стати власниками ділянки.

Зауважимо, що майже 45% опитуваних респондентів визначили зазначені позиції лише однієї із сторін.

- *Які почуття того, що відбувається, викликало у конфлікуючих?*

- Представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісове господарство були збуджені, обурені та роздратовані. Представники влади та ГО, навпаки спокійні, незламні, упевненні у своїх діях.

- *Які важливі потреби конфлікуючої сторони були обмежені?*

- Зі сторони представників влади – повага, авторитет до влади та законності її рішень, у праві на власність. Зі сторони представників громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісове господарство – у справедливості, законності рішень, у повазі, чесності, відкритості влади до мешканців містечка, у праві на власність.

Публічні службовці та лідери громадянського суспільства також пропонували свою назву конфліктної ситуації: Власник земельної ділянки, Вирок справедливості, Власність людей, Незламний народ, Земельна ділянка, Право на власність тощо.

- *Чи медіабельний конфлікт? Аргументуйте.*

Так. Кожна сторона не хоче доводити конфлікт до конфронтації, «до війни», «щоб разом у бездну». Хоче зібратися і прояснити спірні моменти, непорозуміння, які виникли під час конфлікту.

Високий рівень сформованості медіаційної компетентності виявлено у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за показником – уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії було зафіксовано в 7,2% респондентів групи публічних службовців і в 7,5% – лідери громадянського суспільства. На середньому рівні виявлено 35,3% і 26,0% публічних службовців і лідерів громадянського суспільства відповідно. На низькому рівні за означеним показником перебувало 57,6% респондентів групи публічних службовців та 66,4% – лідерів громадянського суспільства.

Якісний аналіз результатів відповідей респондентів щодо другого показника «уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії» дає можливість констатувати, що лише біля 8% респондентів детально визначили позитивну та негативну поведінку учасників конфліктної ситуації, аргументуючи. Переважна більшість 66,4% наводила підтверджуючі приклади описового характеру, а саме: представники влади проявили пасивну поведінку (влада наголошує, що рішення ухвалене, обговорення і змін не передбачає, вона не збирається змінювати рішення, не дивлячись ні на що); представникам громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісовому господарству характерна агресивна поведінка (місцеві мешканці були обурені, почались мітинги, місцеві жителі вимагають, щоб територія була у вільному користуванні). Водночас аналіз відповідей публічних службовців та лідерів громадянського суспільства дають можливість констатувати, що 11,6% застосовували техніку конструктивного спілкування, 10,8% техніку активного слухання, жодний респондент не застосував Гарвардський метод проведення переговорів без поразки та метод сократичного діалогу.

Як бачимо, за показником – уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків – високий рівень сформованості медіаційної компетентності засвідчили 8,6% публічних службовців і 8,2% лідерів громадянського суспільства. На середньому рівні знаходилося 60,4% публічних службовців і 52,1% – лідерів громадянського суспільства; на низькому – 57,6% публічних службовців та 39,7% – лідерів громадянського суспільства.

Аналізуючи відповіді респондентів за показником «уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків» варто зазначити, що переважна більшість (57,5%) мали поверховий описовий характер. Наприклад, обґрунтовуючи вірогідність успішного вирішення конфлікту, респонденти не застосовували алгоритм ухвалення рішення, не визначали альтернативи, оцінюючи їх, аналізуючи чинники

впливу, ідентифікуючи ризики, а просто описували необхідність проведення медіації та її переваги, наприклад: конфлікт (спір та претензії двох сторін) можна конструктивно вирішити, якщо пройти процедуру медіації. Медіатор – нейтральна людина, професіонал, не зацікавлена у пріоритеті жодної сторони. Процедура медіації проходить за добровільністю сторін, має конкретні процедурні дії, етичні принципи та заснована на компромісних рішеннях обох сторін, підписанні договорів про початок процесу вирішення конфлікту та прикінцевому рішенні.

Отже, аналізуючи альтернативи розв'язання конфліктної ситуації, що представлені респонденти, жодний не запропонував – «залишити все як є...», яка є обов'язковою під час їх оцінювання і порівняння. 26,0% визначили, що запросять представників конфлікту до переговорів щодо порозуміння через залучення третьої сторони (медіатора) – можливість вирішити протиріччя, знайти рішення, яке буде влаштовувати дві сторони; 24,7% запропонували арбітраж – без змоги повернутися до повторного розгляду справи (право залишитися на одному боці); 15,8% – суд, правове рішення (документи у порядку у представників влади – вигравас також одна зі сторін спору).

За показником «уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту» з високим рівнем було виявлено лише у 5,0% публічних службовців і 5,5% лідерів громадянського суспільства. Середній рівень цього показника визначено в 31,0% публічних службовців та в 51,4% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 64,0% і 43,1% респондентів зазначених груп.

Якісний аналіз відповідей респондентів за показником «уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту» дає можливість підтвердити, що лише 10,5 % опитаних застосовують сучасні методи та процедури управління опором змінам, розпізнають пасивно-агресивну поведінку учасника конфлікту, планують стратегію власних дій для зниження рівня агресивності опонента. Наприклад, для зниження рівня агресивності опонента планують використовувати такі дії та техніки: техніка активного

слухання (перефраз, резюміювання, узагальнення та ін.), техніка Я-висловлювання», «Критика у спілкуванні», «Автопортрет» тощо; список правил поведінки у вирішенні спірного питання (конфлікту), не залучати слова конфліктогени (образи, підколки, приниження особистості та ін.), вести переговори через нейтральну людину (медіатора) – кожна зі сторін конфлікту звертається і пояснює суть конфлікту тільки через медіатора; напряду опоненти не мають права розмовляти і вести комунікацію, доказуючи свою правоту. Для роботи з негативними емоціями сторін було запропоновано конфліктний коучінг з кожною стороною конфлікту окремо, наголошуючи, що на цих зустрічах кожна сторона може спустити пар (емоції), познайомитися з медіаторами, проникнутися до них довірою, упевнитися, що протиріччя у конфлікті можна вирішити прислуховуючись до іншої сторони і розуміючи її.

Отже, респондентами наголошено, що усе, і техніки зокрема, спрямовані на те, щоб розмовляти з опонентами не ображаючи їх, слідкувати за висловлюваннями, щоб зможти побачити у інших людях позитивні риси, прислуховуватися до ідей іншої сторони, які є спільними і можуть допомогти знайти рішення у ситуації, яка склалася.

Динаміку результатів діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за процесуально-інструментальним критерієм наочно подано на рис. 2.10.

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства процесуально-інструментальним критерієм діяльнісного компонента, то на низькому рівні перебувало 44,6% і 44,5% респондентів відповідно, 47,5% – публічних службовців та 47,3% – лідерів громадянського суспільства виявили середній рівень прояву даного критерію. У 7,9% респондентів групи публічних службовців та 8,2% – лідерів громадянського суспільства діагностовано високий рівень сформованості медіаційної компетентності за процесуально-інструментальним критерієм.

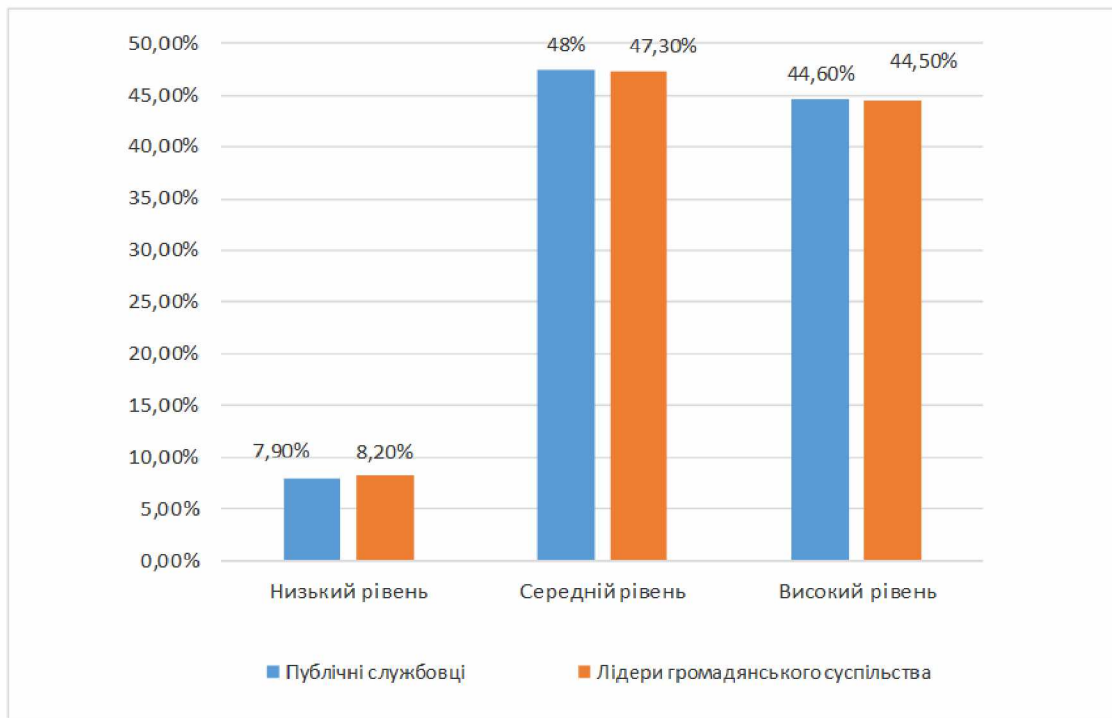


Рис. 2.10. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за процесуально-інструментальним критерієм (розробка автора).

Зауважимо, що кількісна та якісна сукупна обробка даних запропонованих міні-кейсів, тестових завдань відкритого формату, у переважній більшості респонденти (державні службовці та лідерів громадянського суспільства) виконали на низькому рівні, що дає можливість переконливо стверджувати про необхідність формування зазначених умінь медіаційної компетентності.

Для виявлення рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на констатувальному етапі за особистісним критерієм було проведено діагностувальний зріз за такими показниками: здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими, здатність до комунікативної толерантності, здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень. Отримані результати діагностики подано у табл. 2.8.

Рівні сформованості медіаційної компетентності за особистісним критерієм

<i>Показники</i>	<i>Групи</i>	<i>Рівні</i>					
		Високий		Середній		Низький	
		Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (<i>П₃₁</i>)	ПС	58	41,7	42	30,2	39	28,1
	ЛГС	50	34,3	52	35,6	44	30,1
Здатність до комунікативної толерантності (<i>П₃₂</i>)	ПС	27	19,4	49	35,3	63	45,3
	ЛГС	25	17,1	66	45,2	55	37,7
Здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (<i>П₃₃</i>)	ПС	20	14,4	47	33,8	72	51,8
	ЛГС	39	26,7	29	19,9	78	53,4
Критерій: особистісний	ПС	35	25,2	46	33,1	58	41,7
	ЛГС	38	26,0	49	33,6	59	40,4

Розробка автора.

Діагностування сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за першим показником комунікативно-настановчого критерію – здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими дає можливість констатувати, що високий рівень було зафіксовано у 41,7% публічних службовців і у 34,3% – лідерів громадянського суспільства; середній – у 30,2% і 35,6%; низький – 28,1% публічних службовців та 30,1% лідерів громадянського суспільства. Високий рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за другим показником комунікативно-настановчого критерію – здатність до комунікативної толерантності було зафіксовано у 19,4% публічних службовців і у 17,1% –

лідерів громадянського суспільства. На середньому рівні виявлено 35,3% публічних службовців і у 45,2% – лідерів громадянського суспільства. Низький рівень за означеним показником виявлено у 45,3% публічних службовців та 37,7% – лідерів громадянського суспільства.

Як бачимо, за показником комунікативно-настановчого критерію – управління емоційною сферою для ухвалення рішень – високий рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців виявлено у 14,4% респондентів і 26,7% лідерів громадянського суспільства. Середній рівень емоційного інтелекту виявили у 33,8% публічних службовців і 19,9% – лідерів громадянського суспільства; низький – 51,8% публічних службовців та 53,4% – лідерів громадянського суспільства.

Отже, узагальнюючи і підсумовуючи отримані результати за показниками комунікативно-настановчого критерію особистісного компонента медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства зазначимо, що найбільше респондентів було виявлено у межах кожного з рівнів, а саме: на високому – показник «здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими» 41,7% публічних службовців, на середньому – показник «здатність до комунікативної толерантності» 63,2% лідерів громадянського суспільства, низький – показник «здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень» 53,4% лідерів громадянського суспільства.

Динаміку результатів діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за комунікативно-настановчим критерієм наочно подано на рис. 2.11.

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства комунікативно-настановчим критерієм особистісного компонента, то на низькому рівні перебувало 41,7% і 40,4% респондентів відповідно, 33,1% – публічних службовців та 33,6% – лідерів громадянського суспільства виявили середній рівень прояву даного критерію. У 25,2% респондентів групи публічних

службовців та 26% – лідерів громадянського суспільства діагностовано високий рівень сформованості медіаційної компетентності за комунікативно-настановчим критерієм.

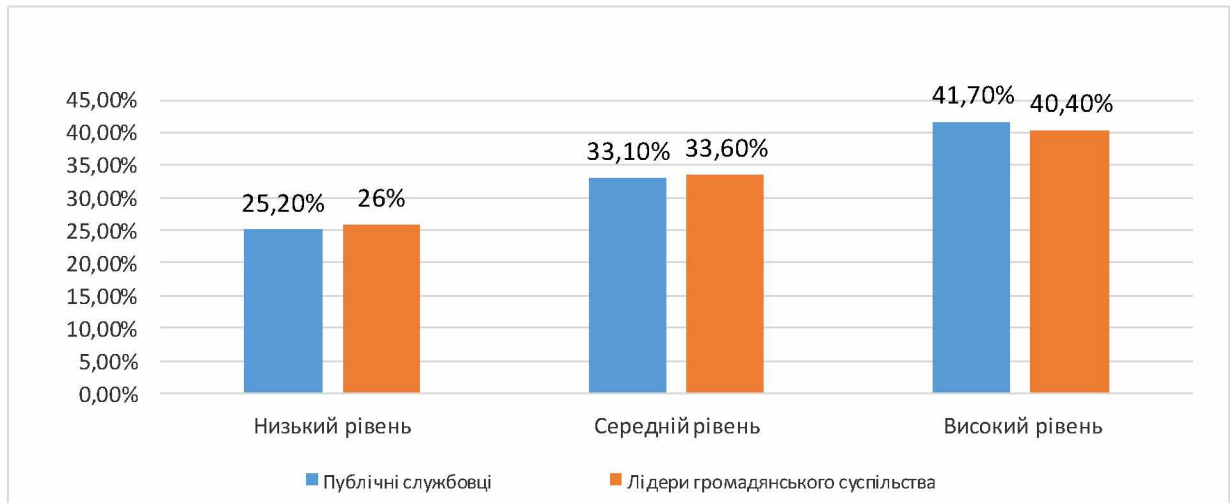


Рис. 2.11. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за комунікативно-настановчим критерієм (розробка автора).

Результати діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, на початку дослідно-експериментальної роботи, представлено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Результати констатувального зрізу сформованості медіаційної компетентності (загальна сформованість)

Групи	Рівні					
	Високий		Середній		Низький	
	Осіб	%	Осіб	%	осіб	%
ПС	22	15,8	57	41,0	60	43,2
ЛГС	24	16,4	60	41,1	62	42,5

Розробка автора.

Як бачимо з табл. 2.9, високий рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на констатувальному етапі діагностовано у 15,8% респондентів групи публічних службовців та 16,4% лідерів громадянського суспільства. Було виявлено середній рівень сформованості досліджуваної компетентності в 41,0% публічних службовців та 41,1% лідерів громадянського суспільства. Найбільший відсоток (публічні службовці – 43,2%, лідери громадянського суспільства – 42,5%) респондентів опинилися на низькому рівні сформованості медіаційної компетентності.

Отже, динаміка результатів діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за компонентами було встановлено недостатній рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, це свідчить про недостатню обізнаність щодо медіації та методів, що в свою чергу обумовлює нагальну необхідність розробки та удосконалення необхідних інструментів для підвищення рівня сформованості медіаційної компетентності. Варто врахувати, що наявність медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства є перш за все важливим інструментом, який має використовуватись для покращення їхньої діяльності. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати органам публічної влади та інститутам громадянського суспільства взяти до уваги результати даного дослідження.

Висновки до другого розділу

1. Визначено, що наразі виникає потреба щодо формування у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства додаткових знань умінь та навичок для налагодження між ними безконфліктної взаємодії, проте враховуючи, що медіація в Україні не є новацією, і для публічних службовців проводяться навчання та тренінги щодо обізнаності про конфлікти та медіацію, тому нашим завданням є визначення рівня

медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства для подальших рекомендацій щодо її удосконалення.

2. Вибудовано методику визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства під якою розуміємо сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів для визначення здатності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійної діяльності. Опис методики представлено за логікою констатувального експерименту. Структура визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства включає в себе три базових критерії: знаннєво-змістовий (знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, знання процесуально-технологічного інструментарію медіації, знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора); процесуально-інструментальний (уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту, уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії, уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту); комунікативно-настановчий (здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність), здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність), здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект).

3. Нами проведено дослідження щодо визначення рівневих показників медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із зазначенням відмінностей між ними та

сформовані рівні медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства: низький, середній, високий.

Розроблено методику оцінювання медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства яка передбачала три блоки завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів.

Для діагностики першого когнітивного критерію знаннево-змістового нами було розроблено тестові завдання різних рівнів складності (відкритого та закритого формату), що вимагали вибір із запропонованих варіантів однієї або кількох варіантів правильних відповідей, встановлення відповідності між визначеннями та їх сутністю.

Для діагностування показників діяльнісного компоненту за критерієм «процесуально-інструментальний» було розроблено тестові завдання відкритого формату (міні-кейси), що передбачали ідентифікацію медіативних умінь, зокрема аналізувати конфліктну ситуацію та визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків.

Для вимірювання комунікативно-настановчого критерію нами було використано наступні тести: за першим показником – здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими було використано тест за методикою В. Ряховського; до другого показника – здатність до комунікативної толерантності було використано тест В. Бойко; за третім показником – здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень було використано методику Н. Холла «Емоційний інтелект».

За проведеним дослідженням діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за компонентами було встановлено недостатній рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ МЕДІАЦІЇ У РЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Створення належних умов для діяльності, функціонування або за необхідності створення нових чи удосконалення вже діючих інституцій є однією з умов розвитку сфери публічного управління. Інституційний розвиток у публічному управлінні виступає у ролі рушійного процесу, який постійно запускає механізм його діяльності та визначає траєкторію розвитку.

З огляду на це варто зазначити, що публічне управління має спрямування на розвиток та благо суспільства його цінностей та вирішення суперечливих інтересів які призводять до конфліктів, і в тому числі органів публічної влади та громадянського суспільства, тому на сьогодні є необхідність у проведенні модернізації, розробці нових шляхів розвитку інституціоналізації медіації, що буде не лише актуалізувати розвиток інституту медіації в публічному управлінні загалом, а й конкретно позитивно впливатиме на процес регулювання конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні.

Через інституційні зміни, які будуть відбуватись в середині сфери публічного управління буде розвиватись взаємодія, спільна спрямованість та досягатимуться спільні цілі у суб'єктів публічного управління – органів публічної влади та громадянського суспільства.

У даному розділі ми пропонуємо три шляхи інституційного розвитку медіації, які позитивно впливатимуть на процес взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства: нормативний – полягає у запровадженні професійного стандарту медіатора в Україні; освітній – передбачає систематизацію базових вимог до розробки та реалізації навчальних сертифікатних програм з медіації та комунікативний, який передбачає

створення та забезпечення діяльності інформаційно-ресурсно-методичного центру з медіації.

3.1. Запровадження професійного стандарту медіатора в Україні та його роль в процесі інституціоналізації медіації в публічному управлінні в Україні

Після прийняття Закону України «Про медіацію» почався новий етап розвитку медіації зокрема, як окремого виду професії, що передбачає її подальше закріплення у нормативно-правовому регулюванні. До того ж сама процедура медіації стала більш затребуваною, і в свою чергу медіатор, як вид професійної діяльності, почав користуватися попитом на ринку праці більше. Що в свою чергу викликало інституційні зміни у необхідності розробки проєкту «Професійного стандарту медіатора», що викликає актуальність враховуючи відсутність даного нормативного документу в Україні.

Зауважимо, що професійний стандарт регламентований такими нормативно-правовими документами: Законами України «Про освіту» (ст. 39) [181], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» (ст. 33-1) [180], у яких професійний стандарт визначається, як обов'язкові затверджені вимоги до компетентностей якими мають володіти працівники та, які в свою чергу складають основу формування професійних кваліфікацій, та співвідносяться, як з національними рівнями, так і з галузевими рамками кваліфікацій; Кодексом законів про працю України (ст. 4²) [81], у якому дублюється попереднє визначення та додається пункт про те, що роль професійного стандарту можуть також виконувати кваліфікаційні характеристики, які будуть визначати вимоги до компетентностей; Закони України «Про оплату праці» [178] та «Про професійний розвиток працівників» [183].

Основними документами, які встановлюють загальні вимоги до структури, процедури розроблення, впровадження професійних стандартів в

Україні є: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» від 31 травня 2017 року № 373 [155] та Наказ Міністерства соціальної політики України від 22 січня 2018 року № 74 «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» [132].

Професійні стандарти пов'язані з тарифною системою оплати праці, є одним з елементів взаємодії ринку праці та освіти та інструментом управління персоналом. В Кодексі законів про працю зазначено, що система оплати праці є тарифною та залежить від складності виду роботи та кваліфікації працівників, що в свою чергу регулюється згідно з професійними стандартами (кваліфікаційними характеристиками).

Так, як в основу професійного стандарту покладаються трудові функції та вимоги до кваліфікації працівників, це дає своєрідні підказки для навчальних закладів, тренінгових програм, курсів підвищення кваліфікацій, тощо для розроблення, конкретизації змісту освітніх програм для підготовки професійних кадрів чи підвищення кваліфікації, таким чином професійний стандарт дозволяє унормувати навчальні програми відповідно до вимог роботодавців, для задоволення потреб у висококваліфікованих кадрах. Також професійний стандарт співвідноситься з Національною рамкою кваліфікацій.

Професійний стандарт є одним з інструментів управління персоналом, який дозволяє визначати вимоги, знання, уміння, освітній рівень, наявність конкретних компетентностей для конкретної діяльності (посади); визначення тарифу оплати праці, самих умов роботи та необхідних додаткових інструментів; розробки та затвердження по конкретній посаді відповідних інструкцій; формування відповідних вимог до навчання, підвищення кваліфікації, унормування та затвердження посад тощо.

Варто зазначити, що зміст професійного стандарту базується на компетентнісному підході, що передбачає певні вимоги до знань, умінь та навичок працівників. Саме ці елементи і забезпечують якісне виконання трудових функцій у професійній діяльності.

У дисертаційному дослідженні актуальність та важливість впровадження «Професійного стандарту медіатора» полягає у наступному:

1. «Професійний стандарт медіатора» має стати однією з основ для розробки нових стандартів у сфері освіти для навчання з медіації в публічному управлінні, розробці навчальних програм для професійного навчання публічних управлінців та підгрунтям при розробці освітніх програм зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у вищих навчальних закладах які будуть містити тематичний матеріал для набуття необхідних знань, умінь та навичок при запобіганні чи вирішенні конфліктів.

2. Даний документ підсилить необхідність до розробки нових методичних рекомендацій для публічних службовців з поведінки у конфлікті та його попередження чи усунення шляхом використання медіації (вправ, прийомів тощо).

3. Унормування назви професії – медіатора, що дасть можливість створення нових робочих місць в органах публічної влади та ведення до штату нової посади.

Етапи розроблення та затвердження професійних стандартів відповідно до основних нормативно-правових документів складаються із затверджених етапів, їх відображено на рис. 3.1 та складових частини (*див додаток В*), які представлені у «Методиці розроблення професійних стандартів» [132]. Визначені етапи та складові частини були покладені в основу напрацювання проєкту «Професійного стандарту медіатора».

Перед початком напрацювання проєкту «Професійного стандарту медіатора» нами було проведено роботу із вивчення фактичного стану, даний етап був здійснений на основі «Переліку питань для вивчення фактичного стану та перспектив застосування виду трудової (професійної) діяльності» Методики розроблення професійних стандартів [132].

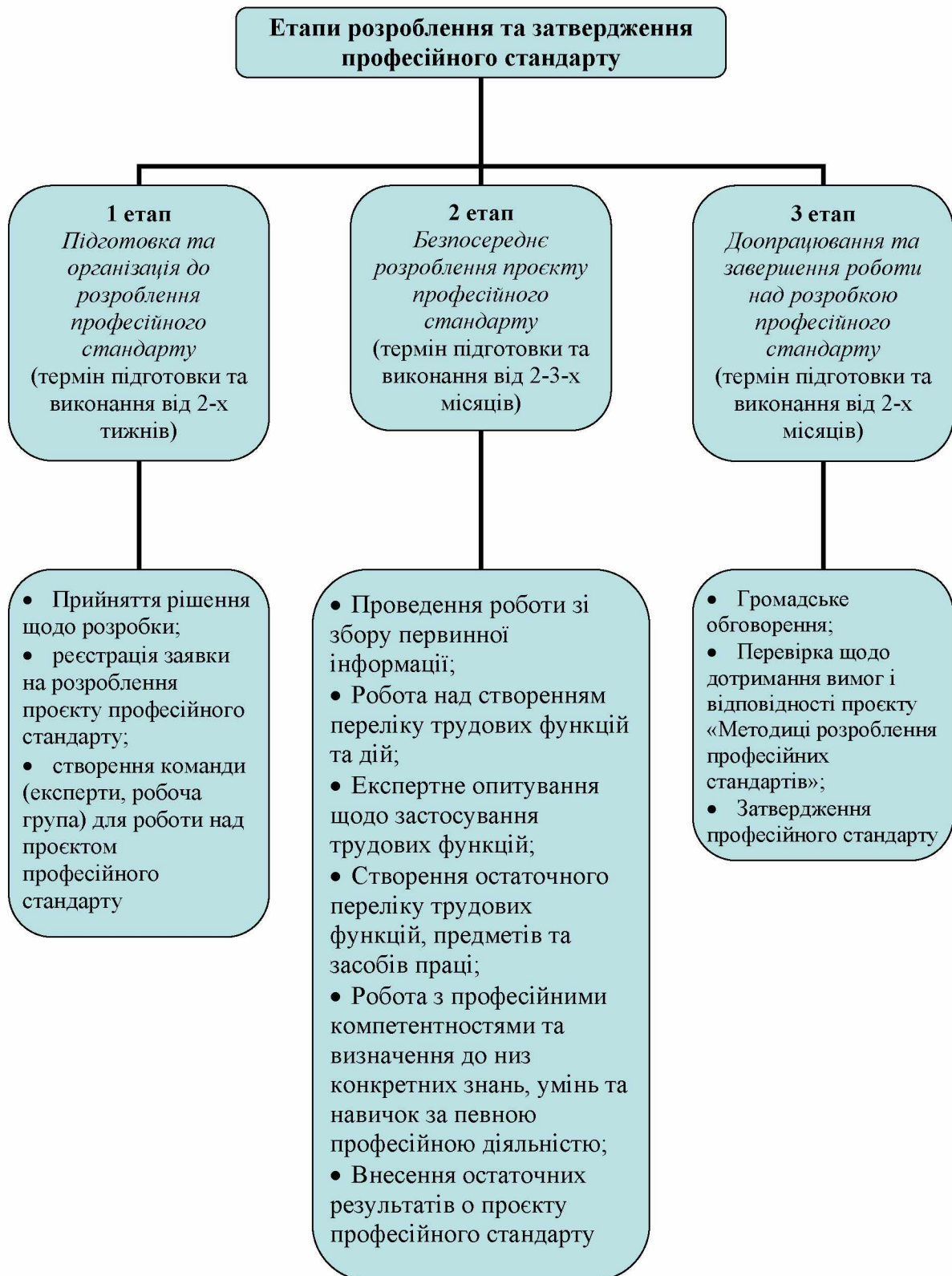


Рис. 3.1. Етапи розроблення та затвердження професійного стандарту. Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерел [132;189].

Першим та важливим кроком для початку офіційного формування професії медіатора, було внесення наприкінці 2018 року до «Класифікатора

професій», професійну назву роботи з кодовим позначенням 2442.2 – фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері [137] (дана професійна назва роботи була внесена задовго до прийняття самого Закону України «Про медіацію»), який відноситься до 2 додатку, 2 Розділу кваліфікаційного угруповання «професіоналів» який передбачає професії з високим рівнем знань, у нашому випадку з галузі гуманітарних наук, що передбачає володіння та практичне застосування конкретних та загальних теорій, методології, концепцій тощо для вирішення чи дослідження проблем. Розділ окреслює професії, які вимагають від працівника конкретних кваліфікацій які мають бути підтверджені наявністю дипломів про повну вищу освіту не нижче рівня спеціаліста, магістра; наявності наукового ступеня кандидата наук / доктора наук, а також атестати старшого наукового співробітника, доцента, професора [73].

Під час аналізу підтвердження унормування наявності запису професійної назви роботи у нормативно-правових документах нами було визначено те, що не дивлячись на наявність підтвердження внесення професійної назви роботи на офіційному сайті Міністерства економіки України у розділі «Класифікатор професій: пошук» [137] даний код не внесений до «Національного класифікатора України, Класифікатор професій ДК 003:2010».

Пропонуємо, переглянути та внести зміни у даний документ для подальшої коректної роботи з проектом «Професійного стандарту медіатора».

Щодо «Класифікації видів економічної діяльності», то професію медіатора ми можемо віднести до секції М, професійна, наукова та технічна діяльність, розділ 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офсів); консультування з питань керування, групи», підкласу 70.21 «Діяльність у сфері зав'язків з громадськістю» та до секції S, надання інших послуг, розділ 96 «Надання інших індивідуальних послуг», групи 96,0 «Надання інших

індивідуальних послуг», 96, 06 «Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у» [74].

Варто зазначити, що не дивлячись на те, що медіація є найпоширенішою процедурою в світі, саме професія медіатора зазвичай не виокремлюється з юридичного спектра професій. До прикладу, однією з країн у якій посада медіатора внесена до переліку професій є Австрія.

Тенденція розвитку та поширення у професійному сегменті сертифікованих медіаторів в Україні була вже «актуальною» та поширеною практикою ще до прийняття Закону України «Про медіацію». Тому кожна асоціація, організація чи спілка створювала певні власні реєстри медіаторів, які пройшли навчання чи надають послуги медіації за певним спрямування. Найбільшу кількість медіаторів 189 осіб у своєму реєстрі налічує Національна асоціація медіаторів України (всі медіатори є членами асоціації), Ліга медіаторів України налічує у своїй команді 22 медіатора, реєстр медіаторів Міжнародного центру медіації бізнес школи КРОК налічує 4 медіатори (це керівник, та представники центру). Це далеко не повний перелік та не остаточна цифра медіаторів, сподіваємось, що в найближчий час Реєстр медіаторів буде сформовано. Але дивлячись на ці цифри варто зазначити, що в Україні досить велика кількість медіаторів, і тому є доцільним розроблення «Професійного стандарту медіатора», який у повній мірі буде визначати професійну діяльність на ринку праці.

Зараз нажаль не дивлячись на те, що вже пройшло досить часу від прийняття Закону України «Про медіацію» не діє Реєстр медіаторів, але Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо деяких питань забезпечення надання послуг з медіації системою безоплатної правової допомоги» від 02 вересня 2022 року № 990 [160] визначено, що Координаційний центр з надання правової допомоги буде розробляти порядок проведення медіації, забезпечувати моніторинг якості надання послуг медіації та в тому числі буде формувати Реєстр медіаторів, а Міністерству юстиції надається

чотирьох місячний термін для затвердження Порядку ведення Реєстру медіаторів.

Зараз, коли ми знаходимось в умовах військового стану та економіка України зазнає колосальних втрат, а судові органи та органи публічної влади перебувають у системі перевантаження, і мають зосередити всі свої сили на захист державного суверенітету, територіальної цілісності країни, позасудові форми вирішення конфліктів набирають ще більшої популярності, і ми говоримо про медіацію. Тому її актуальність використання підвищується, і в свою чергу стає більш затребуваним медіатор, що в свою чергу підвищує розвиток медіації, як професійного сегменту на ринку праці. Що в першу чергу впливає з однієї з переваг процедури медіації – заощадження бюджету.

У першому розділі (*див. п. 1.3*) ми розглянули систему організацій, асоціацій та навчальних закладів, які надають послуги з проведення процедури медіації та здійснюють підготовку, навчання медіаторів (*див. додатки А 4 та А 5*). Нами було визначено, що наразі в Україні в порівнянні з минулими роками починають з'являтися в освітньому просторі навчальних закладів окремі дисципліни та освітні програми з медіації в різних напрямках, але, як правило вони включені або інтегровані в склад спеціальностей соціології чи юридичних знань.

У жовтні 2022 року Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відкрив набір на магістерську програму (денної та заочної форми навчання з терміном 1 рік 4 місяці), спеціальності 054 «Соціологія», освітньої програми «Врегулювання конфліктів та медіація», з отриманням кваліфікації магістра соціології, фахівця з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері. Міжнародний Центр Медіації Бізнес Школи КРОК 05 листопада 2022 року розпочав навчання з магістерської програми терміном навчання 1 рік 4 місяці «Магістр з медіації та менеджменту конфліктів». У подальшій перспективі для нас є не лише важливість впровадження «Професійного стандарту

медіатора» з описом необхідних професійних та загальних компетентностей, а й закласти в ньому підґрунтя для розроблення нових навчальних програм, для навчання, підвищення кваліфікації та саморозвитку медіаторів.

В Україні процедура медіації проводиться відповідно з дотриманням Закону України «Про медіацію», договором який було укладено між сторонами щодо проведення процедури та певними етичними нормами, як професійної, так і медіаційної етики [175]. Якщо розглядати міжнародні акти, які регламентують діяльність медіатора, то одним з таких є «European Code of Conduct for Mediators», та міжнародні акти які нами перераховані у першому розділі (*див. п. 1.2 та додаток А 2*).

Медіатор має вільний і незалежний робочий графік так, як він сам планує та створює собі умови зайнятості (працюючи індивідуально відкриваючи власну справу чи колективно), а також має право відмовитись від участі в медіації.

Оплата праці медіатора з надання професійної послуги може бути платною або проведеною на волонтерських засадах. Варто зазначити, що оплата праці медіатора залежить від таких факторів, як освіта, досвід роботи, кваліфікованість, досвідченість, престижність медіатора та його репутаційна складова, в залежності від складності спору та його стадії, також якщо медіатор проводить процедуру медіації на виїзді у сторін конфлікту це також впливає на вартість (транспортні витрати, витрати на відрядження тощо), в будь якому випадку кожна оплата індивідуальна. Також немало важливим є кількість проведених зустрічей медіатора зі сторонами, чим швидше буде прийнято рішення сторонами, тим буде різнитись сума оплати. Оплата робочого часу зазвичай нараховується погодинно, тобто за фактичний час роботи медіатора, а сама сума оплати (гонорар) вказується в угоді про проведення медіації.

Так, як деякі організації та центри з надання послуг медіації мають відкриту інформацію щодо оплати, нами було проаналізовано перелік видів надання послуг та їх орієнтовну вартість. Центр фінансової медіації пропонує

такі послуги: безкоштовно можна отримати попередню телефонну консультацію тривалістю 30–45 хв.; базова консультація тривалістю 1–2 години вже буде платною, перша година оцінюється у 500 грн., послідує година 1000 грн. На даних консультаціях клієнт отримує перелік питань для попередньої підготовки, що зберігає його час та фінансові витрати. Якщо необхідно залучати другу сторону до процесу медіації, то година роботи медіатора оцінюється від 500 грн.; самі ж переговори оцінюються погодинно у сумі від 500 грн; дистанційні переговори з кожною стороною окремо оцінюються погодинно від 500 грн. Такі послуги, як підготовка клієнта до складних переговорів, участь медіатора як асистента або представника клієнта, консультативна допомога у суді із застосуванням медіаційних технологій та гонорар при досягненні домовленостей який задовільнить клієнтів все оплачується за домовленістю [231].

Український центр медіації та переговорів вартість послуг оцінює та оприлюднює з інформаційною метою наступним чином: оплата, будь яких послуг нараховується погодинно, додатково оплачується надання послуг іноземною мовою 50% до вартості, якщо сесія проводиться за межами міста перебування медіатора, то сторони відшкодовують вартість проїзду, проживання та харчування. Вартість надання послуг підготовки та проведення процедури медіації залежить від статусу сторін, їх сфери діяльності. Наприклад, якщо для фізичних осіб не пов'язаних з підприємницькою діяльністю година проведення процедури медіації може коштувати від 1000 грн., а то і взагалі може бути здійснена безкоштовно, то для юридичних осіб від 150 євро/година, та додатково оплачується 2 години роботи медіатора з підготовки до розгляду справи [218].

Оплату роботи медіатора сторони здійснюють у рівних частинах, якщо не було домовленості про інше, або якщо сторони мають різний юридичний статус, то оплата послуг здійснюється за ставками, що застосовується до юридичних осіб.

Щодо оподаткування доходу медіатора, то дана процедура ще проходить етап нормативно затвердження та визначення у Проекті Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо оподаткування доходів, отриманих адвокатом, нотаріусом, приватним виконавцем, арбітражним керуючим, експертом і медіатором, які зареєстровані, як самозайняті особи, які провадять незалежну професійну діяльність)» від 03 грудня 2021 року № 6358-2 [161]. Наразі оподаткування медіаторів та центрів з надання послуг медіації, які зареєстровані, як фізичні особи підприємці чи як фірми з надання послуг здійснюється відповідно до системи оподаткування юридичних та фізичних осіб-підприємців відповідно до визначеного законодавства.

Таким чином, ми бачимо, що не існує єдиного підходу до визначення способу оплати послуг медіатора, кожна організація та медіатор має свій певний тариф оплати, і саме цей факт, сприяє подальшим перспективам до його врегулювання.

Професія медіатора, як і психолога, юриста, викладача має сукупність чинників зовнішнього середовища, які впливають на загальний стан та на працездатність. Це пов'язано з високим психологічним та емоційним рівнем навантаження на медіатора, та відповідальністю за збереження конфіденційної інформації. Як кожному психологу потрібен психолог, так і кожному медіатору потрібно проходити певного виду терапію, цей процес називається – супервізія. Супервізія буває навчальна, супервізія наставництва та підтримуюча. У нашому випадку ми будемо розглядати підтримуючу. Супервізія зазвичай проводиться спеціалістом який є вищим у плані трудової діяльності, та може бути як індивідуальною, так і груповою. Супервізія як підтримка є дуже важливим джерелом отримання необхідної професійної підтримки, вона дозволяє спеціалісту: поділитися своїми почуттями, пов'язаними з психологічною практикою (у ході супервізії відбувається нормалізація почуттів та проблем); підвищити стресостійкість у роботі з клієнтами шляхом дослідження власного дистресу та напруги; розділити з

супервізором вантаж відповідальності, труднощів та проблем у роботі з клієнтами; почуватися впевненіше, не боятися труднощів.

Напрацювавши даний матеріал, нами було визначено основну мету професійної діяльності медіатора – урегулювання конфліктних ситуацій з участю нейтральної сторони – медіатора; організація та проведення процедури медіації, створення сприятливих умов для досягнення конфліктними сторонами результату.

Наступним кроком нами було сформовано групу експертів, які будуть залучатись на етапах експертного оцінювання для аналізу та узагальнення опрацьованої інформації. До групи були залучені міжнародні та вітчизняні експерти, науковці, медіатори, психологи, соціологи та спеціалісти з коучингу.

Структура проєкту професійного стандарту медіатора нами була напрацьована відповідно до етапів розробки та затвердження професійних стандартів (див. рис. 3.1) та складових частин, які створюють структуру стандарту відповідно до затвердженої Методики (див. додаток В).

Безпосередня розробка професійного стандарту представлена у 2 етапі та розпочинається з першого кроку – збору первинної інформації (див. рис. 3.2), під час якого нами було здійснено опрацювання матеріалів для визначення трудових функцій, необхідних матеріалів для роботи, компетентностей, як загальних, так і професійних та вимог до них.

Виходячи з трактування терміну трудова функція, можемо сказати, що вона є частиною трудової діяльності та складається з самостійних елементів – трудових дій, які передбачають обов'язкову наявність конкретних компетентностей [42, с. 35]. За результатами проведеного аналізу нами були напрацьовані та обрані головні трудові функції які має виконувати у своїй професійній діяльності медіатор серед них було визначено такі, як:

Підготовка та організація до процедури медіації (домедіація), передбачає початкову обов'язкову роботу з клієнтами, знайомство зі сторонами та налагодження контактів, роз'яснення сутності медіації та ролі

кожного учасника в ній, створення довірливої атмосфери, збір інформації та проведення аналізу конфліктної ситуації яка виникла між сторонами та саме головне це визначення чи відбудеться далі сама процедура медіації.

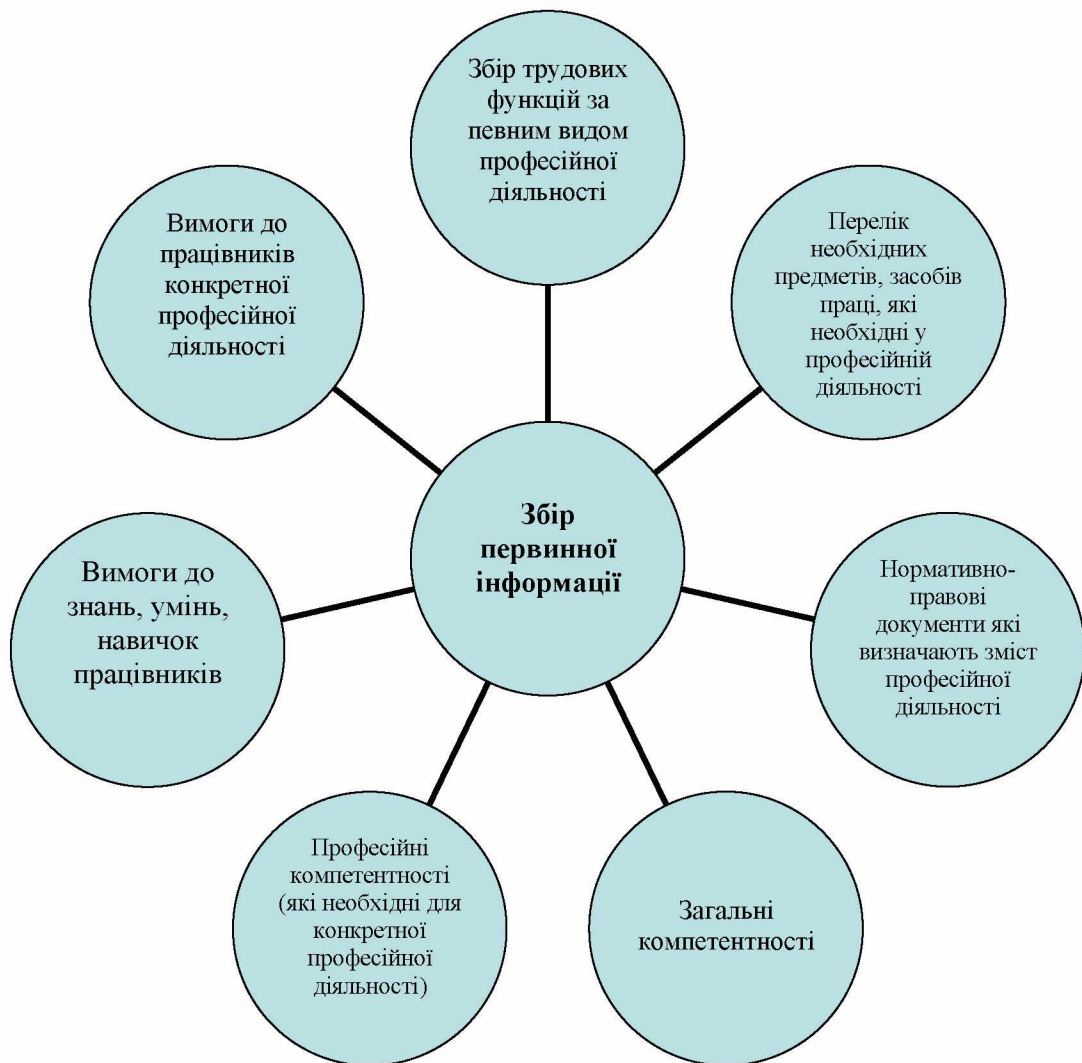


Рис. 3.2. Збір первинної інформації.

Розробка автора на основі [155].

Проведення процедури медіації та оформлення домовленостей за результатами (медіація), це вже безпосередньо робота медіатора з використання інструментів (методів, методик) технік, які будуть прийнятними та доречними для того щоб допомогти сторонам зрозуміти їхні позиції, інтереси, цінності тощо, для того щоб вони прийшли до рішення яке

буде прийняте ними на взаємо допустимих умовах для подальшого підписання угоди за результатами медіації.

Організація та проведення післямедіації, дана трудова функція полягає у так званому моніторингу виконання угоди за результатами медіації та у разі необхідності консультування сторін.

Професійний розвиток та самоосвіта, на нашу думку це не менш важлива функція, як і попередні, адже для якісного виконання професійної діяльності необхідно постійно підвищувати та удосконалювати свої знання, розширювати горизонти професійної співпраці.

Необхідним для здійснення професійної діяльності та комфортної співпраці є робочий простір з окремим просторим кабінетом, який матиме робоче місце для медіатора та передбаченою зоною для роботи з клієнтами (стіл, зручні стільчики чи крісла), доступ до мережі Інтернет, персональний комп'ютер (ноутбук); принтер, мультимедійне обладнання, інші засоби оргтехніки та засоби зв'язку, канцелярське приладдя, блокнот, папір для ведення роботи, фліпчарт з фломастерами, нормативно-правові документи, довідкова та фахова література, матеріали для роботи з різними техніками та інструментами. Додатково за бажанням мати у вільному доступі для клієнтів воду зі склянками та серветки.

Серед нормативно-правових документів з питань професійної діяльності медіатора, які є чинними можемо виділити наступні: Закони України «Про медіацію» [175] та «Про безоплатну правову допомогу», «Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації)» [41].

Проаналізувавши дослідження зарубіжних, вітчизняних та сучасних дослідників нами було напрацьовано ряд загальних компетентностей серед яких були визначені: конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна, правова, психо-емоційна, громадянська, цифрова, мовна, підприємницька, навчальна. Далі детальніше про кожну компетентність окремо.

Конфліктологічна компетентність. Здатність до розуміння поняття конфлікту, його структури, видів, динаміки, стадій розвитку, сутності та причин виникнення, визначати типологію особливостей поведінки у конфліктах, вміти знайти та застосувати ефективні інструменти врегулювання та вирішення конфлікту, які будуть актуальні саме для конкретної ситуації, вдало поєднувати методи управління конфліктами на основі знань їх механізмів, з урахуванням особливостей конфліктних ситуацій і їх учасників.

Комунікативна компетентність. Здатність взаємодіяти з людьми та групами людей використовуючи та зчитувати вербальні та невербальні засоби спілкування з метою їх порозуміння, вміти працювати з інформацією, вміти запитувати, слухати та чути, передавати інформацію в зрозумілій формі для сприйняття сторонами медіації, вміти перевіряти розуміння сприйняття інформації.

Процедурна компетентність. Здатність до проведення структурованої процедури, яка передбачає знання та розуміння основних понять, процесу медіації, розуміння сутності та завдань кожного етапу (стадій) медіації, здатність діяти в межах медіаційної процедури з дотриманням принципів медіації та враховуючи етичні норми, здатність працювати з конфіденційною інформацією, володіти та поповнювати арсенал технік для проведення вдалої процедури медіації.

Рефлексивна компетентність. Здатність до професійної ідентифікації та власної позиції, розуміння своєї зони відповідальності та професійних кордонів, контролю над своєю поведінкою та емоційними реакціями, розуміння важливості та використання методів які попереджатимуть професійні зміни та деформації (супервізійні зустрічі).

Правова компетентність. Здатність до розуміння та використання законодавчих та нормативно-правових актів, які регламентують проведення процедури медіації, поняття та здатність до укладення медіаційних угод,

розуміння правових норм якими регулюється професійна діяльність, розуміння правової відповідальності медіатора.

Психо-емоційна компетентність. Здатність до роботи з емоціями, як особистими так і емоціями сторін, розуміти емоційні стан, створювати атмосферу довіри при цьому не втрачати нейтральність. Розвивати емоційний інтелект.

Громадянська компетентність. Здатність активно та відповідально реалізувати свої права та обов'язки, конструктивно та етично взаємодіяти з оточуючими, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, виявляти повагу до прав людини.

Цифрова компетентність. Здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для професійної діяльності при цьому зберігаючи конфіденційність інформації.

Мовна компетентність. Здатність володіти та використовувати широкий словниковий запас з професійної діяльності, говорити чітко та ясно, висловлюватись та вести документацію державною мовою.

Підприємницька компетентність. Здатність до планування власних проєктів їх реалізації та презентації професійної діяльності, використання креативності, стратегічного мислення та критичного аналізу, уміння вести переговори та оцінювати ризики, бути ініціативним, активним.

Освітня компетентність. Здатність до постійного професійного розвитку, удосконалення результатів професійної діяльності за допомогою різноманітних навчань.

Щодо вимог, які застосовуються до медіатора, то в Законі України «Про медіацію» у ст. 9 зазначається, що медіатором може бути підготовлена особа, яка пройшла підготовчий курс, не має судимості та є повністю дієздатною [175].

Згідно «Класифікатору професій» на офіційному сайті Міністерства економіки України професійна назва фахівця з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері відноситься до розділу

«професіоналів», який передбачає наявність диплому про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; наукового ступеня кандидата чи доктора наук та наявності атестату про присудження звання професора, доцента чи старшого наукового співробітника [137]. В Законі України «Про медіацію» у ст. 10 зазначено, що особа яка пройшла базове (90 годин в які враховується 45 годин практики) або спеціалізоване навчання має право надавати послугу з проведення медіації [175], але при цьому не зазначається освітній рівень після якого може здійснюватися дане навчання.

Тому проаналізувавши матеріали, ми пропонуємо визначити типові посади, які будуть відповідати рівню підготовки медіаторів та не суперечитимуть Закону України «Про медіацію» та відповідатимуть професійному рівню «Класифікатора професій».

Медіатор фахівець, має мати повну вищу освіту, базову або спеціалізовану підготовку (термін навчання якого складає від 90 годин в яке входить практика у кількості 45 годин) з наявним сертифікатом, який внесено до реєстру випускників центру, асоціації чи організації у якій проходило навчання та внесення даних до Реєстру медіаторів України. Досвід роботи від одного року.

Медіатор професіонал, має мати повну вищу освіту, ступінь доктора філософії. Досвід роботи від двох років.

Медіатор експерт, має мати повну вищу освіту, ступінь доктора філософії, доктора наук (доцента, професора). Досвід роботи від п'яти років.

Наступним кроком нами було проведено роботу щодо напрацювання трудових функцій та дій.

На цьому етапі ми працювали з формуванням трудових дій до вже визначених трудових функцій. «Трудова дія є найпростішою трудовою операцією (роботою), яку здійснює працівник для виконання окремої трудової функції» [42, с. 51]. Формування переліку трудових дій відбувалось шляхом «розбивання» трудових функцій за причинно-наслідковими зв'язками. Під час форматування трудових дій для кожної трудової функції,

варто щоб трудові дії відповідали на запитання: «Які дії необхідно виконати щоб була реалізована трудова функція?».

На наш погляд, доречним способом групування трудових дій було обрано групування за характером дій та їх результатом, наприклад знати та застосовувати на практиці законодавчі та нормативно-правові акти з питань медіації, здійснити підготовку та донеси до сторін інформацію про процедуру медіації та її специфіку тощо.

Третім кроком є робота з експертами. На даному етапі нами було згруповано та надано інформацію для проведення експертного опитування щодо оцінки, частоти та важливості застосування трудових функцій з метою можливого доповнення переліку.

Експертне оцінювання трудових функцій було проведено відповідно до шкали оцінювання трудових функцій таблиці 2 Методики розроблення професійних стандартів яка складається з частоти використання (ніколи, орієнтовно раз на місяць або рідше, раз на тиждень, щоденно чи майже щоденно) та важливості трудових функцій (не дуже важлива, важлива, дуже важлива) [132].

На четвертому кроці нами було опрацьовано результати опитування експертів та сформовано остаточний перелік трудових функцій шляхом їх послідовного розміщення. Наступним кроком було формування переліку необхідних предметів та засобів праці до кожної трудової функції, інформацію ми використовували яку отримали на першому етапі. Після експертного оцінювання інформацію було деталізовано та внесено до таблиці у якій надається інформація щодо предметів та засобів праці, які є чи будуть необхідними для продуктивної та комфортної роботи (див. табл. 3.1).

Передостаннім кроком, який полягає у проведенні роботи з формування професійних компетентностей, у визначенні яких використали такі критерії:

– чіткість, зрозумілість та стислість назви професійної компетентності, зокрема в разі її використання при розробці освітніх програм для зручнішого опису щоб не змінювати суть;

– зміст професійної компетентності має відповідати на питання: «Яку здатність працівник може підтвердити щоб переконати всіх у його спроможності виконувати конкретну трудову функцію?». І саме тому кожна назва компетентності має починатись зі стверджувальних дієслів, наприклад здатність застосовувати на практиці законодавчі та нормативно-правові акти з питань медіації; здатність до проведення інформаційно-оціночної зустрічі з медіатором; здатність встановити контакт з кожною стороною та провести перші окремі зустрічі та ін.

Таблиця 3.1

Предмети та засоби які необхідні при виконанні професійних функцій

№	Професійні функції	Предмети праці	Засоби праці
1.	Підготовка та організація до процедури медіації (домедіація)	Нормативно-правові акти, довідкова та фахова література, матеріали для роботи з різними техніками та інструментами	Доступ до мережі Інтернет, персональний комп'ютер (ноутбук); принтер, мультимедійне обладнання, інші засоби оргтехніки та засоби зв'язку, канцелярське приладдя, блокнот, папір для ведення роботи, фліпчарт з фломастерами
2.	Проведення процедури медіації та оформлення домовленостей за результатами (медіація)		
3.	Організація та проведення післямедіації		
4.	Професійний розвиток та самоосвіта	Нормативно-правові акти, довідкова та фахова література, матеріали для роботи з різними техніками та інструментами, доступ до онлайн-навчання (курси, тренінги, вебінари та ін. форми	Доступ до мережі Інтернет, персональний комп'ютер (ноутбук)

Розробка автора.

Для визначення професійних компетентностей ми використовували матеріали, які були напрацьовані нами на першому етапі використовуючи анкету 2 Методики затвердження професійних стандартів ми передали для опрацювання експертній групі. Варто зазначити, що на цьому етапі ми також доопрацьовували загальні компетентності, щоб більш чіткіше підійти до опису знань, умінь та навичок необхідних для реалізації певної компетентності на практиці, які ми визначали шляхом використання матеріалів з першого етапу та за допомогою експертного опитування.

Після експертного оцінювання та внесення готової інформації до переліку знань, умінь і навичок за певною компетентністю нами було здійснено останній крок узагальнення та внесення остаточних результатів до проєкту «Професійного стандарту медіатора», де ми об'єднали всю узгоджену з експертною групою інформацію.

Запропонований нами проєкт «Професійного стандарту медіатора» допоможе реалізувати низку важливих питань, як для самих медіаторів так, і для публічних управлінців та лідерів громадянського суспільства, зокрема:

- унормування, як загальних і професійних компетентностей;
- чітке розуміння професійних функцій, необхідних знань, умінь та навичок;
- визначення та затвердження тарифної сітки оплати праці;
- можливість створення нових посад (зокрема введення до штату в системі органів публічної влади та інститутах громадянського суспільства);
- розроблення нових освітніх програм для підготовки висококваліфікованих кадрів та оновлення освітньої системи базових курсів та підвищення кваліфікації для публічних службовців та лідерів громадянського суспільства;
- створення нових нормативно-правових документів та перегляд вже діючих.

Формування нових професій, що роблять працю більш кваліфікованою, а створення нових робочих місць спонукає до більшої реалізації інтелектуальних можливостей людини.

Таким чином, для успішного запровадження проєкту «Професійного стандарту медіатора» в Україні рекомендуємо:

Міністерству економіки України:

– переглянути «Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 та внести необхідні корективи у даний документ, а саме узгодити наявність коду професії фахівця з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері (2442.2) для подальшої злагодженої роботи щодо запровадження «Професійного стандарту медіатора».

Отже, професійний стандарт є багатогранною структурою професійної діяльності який включає в себе знання, уміння, навички, загальні та професійні компетентності, які розкривають основні компоненти професії.

3.2. Базові вимоги до розробки та реалізації освітніх сертифікатних програм з медіації та їх впровадження для навчання публічних службовців та громадянського суспільства

Законом України «Про медіацію» не визначені вимоги щодо навчальних програм, проте безпосередньо підготовка медіаторів визначена ст. 10, з якої ми можемо дізнатись, що базова навчальна програма має бути розрахована не менше, як на 90 годин в, які мають входити 45 годин практичної підготовки. Базова програма має вміщувати окремо теоретичну та практичну частину. Крім базового визначене і спеціалізоване навчання, по закінченню яких передбачено отримання сертифікату [175]. Можемо зазначити, що у законодавстві висвітлені мінімальні вимоги до підготовки медіаторів, а щодо самих програм підготовки, то взагалі відсутні вимоги.

Для прикладу нами був проаналізований зарубіжний досвід підготовки медіаторів на прикладі таких країн, як (Австрія, Італія, Казахстан), які мають

більш складнішу процедуру, та (Німеччина, Фінляндія), в яких система підготовки медіаторів більш м'яка. Далі розглянемо детальніше.

В Австрії вимоги до професійної підготовки та акредитації медіаторів зазначені у «Цивільному законі про Медіацію». Щоб отримати акредитацію медіатора, потенційний кандидат має бути включеним до списку, який формує Австрійський Верховний Суд. Щоб до нього потрапити майбутній медіатор має пройти не менше 200 годин професійного навчання обов'язково в зареєстрованих навчальних закладах чи університетах [174].

Італійське законодавство про медіацію передбачає наступні вимоги до підготовки медіаторів: на навчання приймаються особи, які мають вищу освіту, ступінь чи диплом, що підтверджує мінімум трьох річне навчання в університеті, або є членами професійних асоціацій. Навчання триває два роки, в акредитованих Міністерством юстиції закладах, що включає обов'язкове стажування з участю у щонайменше 20 медіаціях. Адвокати, які зареєстровані в Реєстрі адвокатів вважаються медіаторами за законом і проходять лише 15-ти годинний курс, представники інших професій, які хочуть бути медіаторами, проходять повний 50-годинний навчальний курс. Майбутні медіатори, які не є адвокатами, мають пройти випускну оцінку (теоретичну та практичну), тривалістю не менше чотирьох годин, що проводиться після початкового навчання. Право видавати сертифікати мають державні або приватні заклади, які є акредитовані Міністерством юстиції [83].

Програма підготовки у Казахстані складається із «Загального курсу медіації» (не менше 48 годин), «Спеціалізованого курсу медіації» (не менше 50 годин) та «Курсу з підготовки тренерів-медіаторів» (тренінг для тренерів не менше 32 годин). Професійний медіатор обов'язково має пройти «Загальний курс медіації» та «Спеціалізований курс медіації». Програма передбачає лекційні заняття (не більше 40 %), практичні заняття, тренінги та заняття в ігровій формі. Кожен курс завершується підсумковою атестацією (теоретичні знання перевіряються тестуванням або співбесідою; практичні

навички перевіряються за результатами імітаційної медіації, учасниками якої є екзаменаційна комісія до якої входять представники Організації медіаторів) і лише після вдалої атестації видається сертифікат [157].

Для отримання статусу сертифікованого медіатора у Німеччині необхідно пройти навчання за встановленими вимогами «Законодавчого наказу про підготовку та подальше навчання сертифікованих медіаторів», яке було прийняте 21 серпня 2016 року. Навчання передбачає 120 годин початкової підготовки та проведення протягом року після навчання однієї медіації, яку має перевірити керівник-медіатор. Після чого видається сертифікат. Протягом чотирьох років пройти підвищення кваліфікації не менше 40 годин та протягом двох років провести чотири спільні або одноосібні медіації. Цікава система у Фінляндії, а точніше відсутність загальної системи акредитації медіаторів та їх визнання, як професіоналів. Закон «Про медіацію» не передбачає жодних умов, вимог чи стандартів до навчання. Але певну медіаційну підготовку надає Міністерство юстиції [83].

Щодо вимог до програм для підготовки медіаторів, то у 2019 році спеціальна робоча група у сфері медіації (CEPEJ-GT-MED) Ради Європи прийняла документ «Керівництво з розробки та моніторингу програм підготовки медіаторів», метою якої є надання підтримки державам-членам Ради Європи щодо розробки навчальних програм для підготовки кваліфікованих медіаторів [253].

Про зміст програм для навчання медіаторів йдеться також у Керівних принципах № 13 Рекомендації щодо медіації в кримінальних справах яка ухвалена Європейською комісією з ефективності правосуддя 7 грудня 2007 року. У розділі 1.7. «Кваліфікації медіаторів», пункті 20 зазначаються наступні вимоги, які мають включати програми підготовки медіаторів: знання щодо принципів, цілей, етапів медіації; визначення засад кримінальної юстиції та їх взаємозв'язок з медіацією, доцільність її проведення у даній сфері та структуру проведення медіації у кримінальній сфері; вивчення професійної етики медіатора, навчок та правил спілкування

з жертвами кримінальних ситуацій та кривдниками; особливості проведення медіації у серйозних злочинах проти неповнолітніх; обов'язкове виконання практичних вправ з використання всіх необхідних інструментів; та як оцінювати особу яка навчається та її компетентність [71].

У даному документі також йдеться про важливість підвищення кваліфікації та створення спільних критеріїв для акредитації медіаторів чи спілок які надають послуги з навчання та підготовки медіаторів, та створення єдиного Європейського навчального центру.

Керівні принципи, які сприяють покращенню виконання Рекомендацій щодо медіації у сімейних та цивільних справах у пункті 22 визначають наступні теми, які мають охоплювати навчання з медіації: знання щодо визначення, принципів, цілей, фаз, структури медіації; як має поводити себе медіатор та яких етичних принципів має дотримуватись; вивчення в яких правових межах має діяти медіація; як медіація перекликається з традиційними методами вирішення конфліктів; важливими є теми щодо формування навичок та правильного використання дієвих методів комунікації, переговорів та медіації; вивчення галузевого напрямку – сімейної медіації; обов'язкове виконання практичних вправ з використання всіх необхідних інструментів; та як оцінювати особу яка навчається та її компетентність [72].

Вищевказані вимоги можна використовувати при формуванні спеціалізованих навчальних програм.

За результатами проведеного аналізу зарубіжного досвіду підготовки медіаторів та вимог до навчальних програм можемо констатувати, що теоретико-методологічну та практичну основу професійного розвитку медіаторів складає базова професійна освіта яка ґрунтується на чітко та логічно побудованій навчальній програмі яка включає в себе вивчення теоретичного матеріалу та обов'язкового практичного закріплення.

Для сприяння подальшого вдосконалення системи підготовки медіаторів, ключовими елементами та першим викликом є створення єдиної

дієвої системи підготовки медіаторів та створення реєстру акредитованих закладів, які можуть здійснювати дану підготовку та формувати сучасне бачення розвитку медіаційної освіти.

Серед викликів, що стоять перед представниками органів влади та експертами, які займаються законодавчим регулюванням медіації є удосконалення системи освіти медіаторів, розробка стандартів до навчальних програм, проведення акредитації центрів в тому числі навчальних закладів, які мають право на підготовку медіаторів.

Підхід до якості та змісту освіти майбутнього медіатора має бути серйозним, бо медіатор – спеціально підготовлена особа, що проводить медіацію, яка залучена у складну систему конфлікту для допомоги вирішення якого необхідні знання та вміння. Не буває універсальних медіаторів, необхідно розуміти, що надавати якісну послугу можливо коли добре розбираєшся в конкретній сфері та сферах приближених до неї. Знаєш законодавство та всі можливі тонкості, щоб оперувати інформацією та направляти конфліктуючі сторони до розв'язання конфлікту.

Пропонуємо наступні пропозиції, які на нашу думку було б доцільно внести до законодавчої бази з медіації або розглянути в майбутньому для подальшої розробки та затвердження:

1. До навчання допускаються представники, які обов'язково мають мати повну вищу освіту, не нижче рівня магістра. Обов'язковість наявності вищої освіти виходить з того, що професійна назва роботи яка вказана у класифікаторі професій за кодом 2442.2 – фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері відноситься до 2 розділу «Професіонали», який вміщує професії які передбачають високий рівень знань у певній галузі.

2. Створити робочу групу з напрацювання, розробки, а після і затвердження стандарту чи рекомендацій, які би висвітлювали єдині вимоги до навчальних програм з медіації.

3. Розробити єдині вимоги до центрів в тому числі навчальних закладів, які матимуть право надавати освітні послуги з підготовки медіаторів.

Визначені вище позитивні надбання зарубіжних колег щодо надання якісних навчальних послуг та розробки програм навчання медіаторів надали нам можливість сформуванню власне бачення професійної підготовки медіаторів, яка відповідає сучасним вимогам до медіаторів та враховує специфіку їхньої професійної діяльності.

Для побудови кар'єри медіатора нами було визначено п'ять кроків які має пройти майбутній *медіатор* (див. рис. Г 1. Додатку Г):

1. Проходження базового навчання за «Загальною професійною (сертифікатною) програмою з медіації» (4 кредити ЄКТС).

2. Обов'язкове проходження практичного навчання (що є частиною базового навчання) у сертифікованих медіаторів або Центрах з медіації (не менше 45 годин).

3. Проходження спеціалізованого навчання (2 кредита ЄКТС), у тому числі спеціалізованого практичного навчання (не менше 20 годин).

4. Підвищення кваліфікації (загальні короткострокові програми, тренінги, курси, семінари) для отримання актуальних знань про техніки та методи медіації (один кредит ЄКТС).

5. Постійне удосконалення професійних навичок, знань, розширення кола спілкування з однодумцями, самоосвіта, безперервний розвиток у професійному напрямку.

На основі «П'яти кроків» нами була розроблена структура «Професійного навчання з медіації» (див. рис. 3.3. та рис. Г 2. Додатку Г), запровадження якої має на меті створення єдиної моделі професійного навчання не лише для медіаторів, а й всіх бажаючих. Результатами, очікуваними від застосування даної структури має стати розробка програм відповідно до рівня підготовки, які забезпечуватимуть надання та отримання якісного, професійного, змістовного рівня навчання та підвищення

кваліфікації майбутніх професіоналів в області медіації відповідно до вимог законодавства.

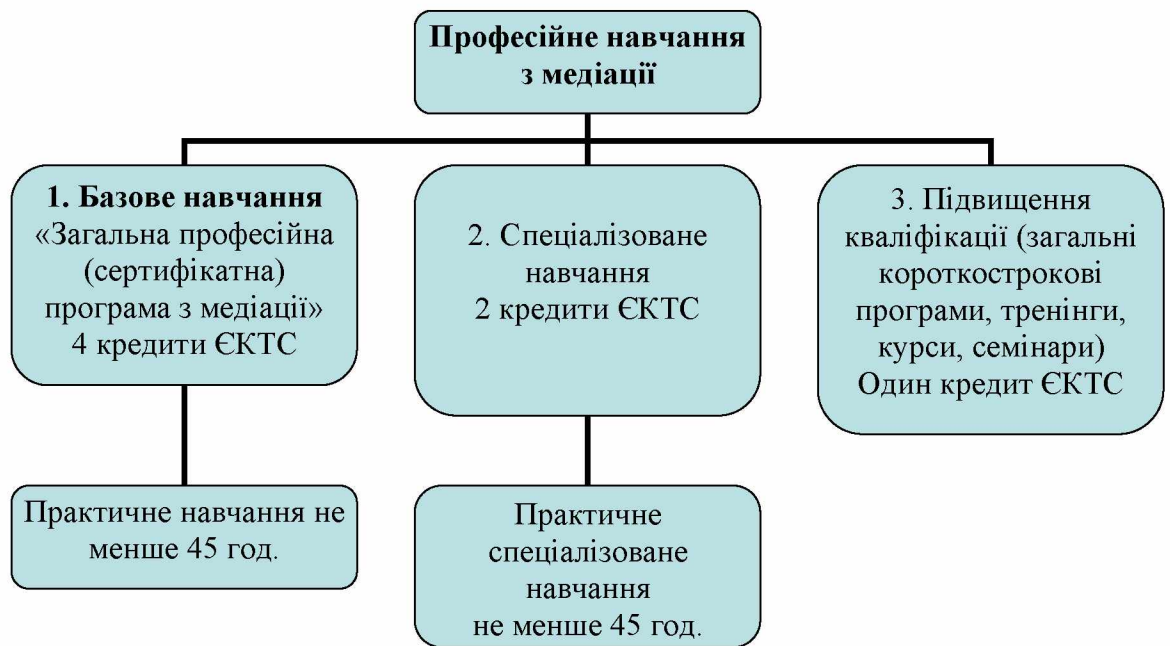


Рис. 3.3. Професійне навчання з медіації.

Розроблено автором.

Структура «Професійного навчання з медіації» складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації.

1 рівень – Базове навчання.

Перший рівень складається з обов'язкового проходження базового навчання із «Загальної професійної (сертифікатної) програми з медіації», яка передбачає 4 кредити ЄКТС, у тому числі обов'язкового проходження практичного навчання не менше 45 годин.

Метою «Загальної професійної (сертифікатної) програми з медіації» є забезпечення базовою підготовкою медіаторів; формування необхідних професійних компетенцій медіатора та напрацювання навичок для проведення процедури медіації.

Програма передбачена для широкого кола зацікавлених осіб, для тих хто хоче бути медіатором, або просто отримати знання та необхідні навички для врегулювання конфліктів, як для особистого життя так і професійного, але з однією умовою обов'язкова наявність вищої освіти.

Навчальна програма «Загальна професійна (сертифікована) програма з медіації», розрахована на 4 кредити ЄКТС – теоретичну підготовку 70 годин і відпрацювання практичних навичок 50 годин. Структура навчальної програми складається з окремих чотирьох тем, які вміщують в собі підтеми, що розкривають основну суть. Окремо винесена практична підготовка. Програмою передбачено підсумковий іспит (тестування) та проведення імітаційної медіації учасниками якої є члени комісії (практикуючі медіатори).

Теоретична підготовка спрямована на комплексне вивчення, поглиблення та удосконалення професійних знань, яка проводиться у формі лекцій, практичних занять, вирішення кейсових завдань. Також передбачені години на самостійне опрацювання матеріалу.

Зміст навчальної програми має досить широкий спектр вивчення матеріалу, що підтверджується у її змісті. Кожна тема розкриває в повному обсязі матеріал та підкреслює важливі моменти на які варто детальніше звернути увагу. Перша тема «Управління конфліктами», зосереджена на детальне вивчення безпосередньо конфлікту, як головного фактору через, який відбуваються непорозуміння та включає в себе інформацію про передумови та причини виникнення конфлікту його ознаки, основні види, типи, структуру, функції, види ескалації та наслідки конфлікту, а також, як можна зробити діагностику конфлікту. У даній темі подається інформація і про модель стратегій поведінки особистості в конфліктній взаємодії, а також розглядається поняття «конфліктної ситуації» її сутнісні ознаки, технологія проведення аналізу конфліктної ситуації із застосуванням методів «Ментальна карта», «Фішбоун», «Картографія конфлікту» та ін., і саме головне розглядаються можливі стилі завершення конфліктної ситуації. Дана тема направлена на досконале вивчення конфлікту для його розуміння з

середини. Друга тема «Гене́за розвитку медіації, як альтернативного способу вирішення конфліктів» присвячена детальному вивченню медіації з її історичного зародження до сучасності, у яких сферах вона застосовується, які її переваги, принципи, моделі, види медіації, а також детально вивчається хто ж такий медіатор та його компетентності. Третя тема «Організаційно-правові засади регулювання медіації» зосереджена на вивченні українського та міжнародного законодавства щодо регулювання процедури медіації та діяльності медіатора. Заключною є четверта тема «Методи, регламенти та процедури проведення медіації в Україні» у ній конкретно та по пунктах представлено до вивчення стадії (етапи, фази) медіації (домедіація, медіація, післямедіація) у яких розкриваються питання щодо того з чого необхідно почати процес медіації, як визначити медіабельність конфліктної ситуації та, як підготувати основну документацію по веденню процедури, що необхідно сказати медіатору у вступному слові, які використовувати техніки, запитання, як працювати з емоціями та допомогти у визначенні позицій, потреб та інтересів сторін у пошуку їхнього рішення, які використовувати техніки для допомоги напрацювання рішень сторонами у медіації та оцінки варіантів рішень, напрацьованих сторонами, як залучати експертів та закріпляти домовленості за результатами медіації, та як проводити моніторинг виконання угоди за результатами медіації.

Практикум з медіації.

Відпрацювання практичних навичок – є обов'язковим компонентом, що має на меті закріплення професійних навиків та вмінь, які були вивчені в теоретичній частині на кейсових завданнях, які наближені до реальних для відпрацювання усіх етапів медіації, участі у супервізії та симуляціях процесу медіації. Практикум з медіації передбачає долучення до спільноти медіаторів або закріплення за досвідченим медіатором, що допоможе майбутньому медіатору бути більш впевненим у виконанні завдань та переймати досвід у професіонала.

По успішному завершенні базової програми видається сертифікат, який підтверджує набуття базових знань, умінь та компетентностей медіатора.

II рівень – Спеціалізоване навчання.

Після вдалого завершення навчання та отримання сертифікату про проходження базової програми підготовки «Загальної професійної (сертифікатної) програми з медіації» для подальшого навчання необхідно обрати відповідний напрям та продовжити навчання, поглиблюючи знання за конкретною спеціалізацією, що після вдалого проходження курсу надасть повне право на надання послуг з медіації:

- медіація у публічній сфері;
- медіація в громадянському секторі;
- медіація в комерційних спорах;
- сімейна медіація;
- медіація у земельних спорах;
- медіація у кримінальних провадженнях;
- освітня медіація;
- медіація в спадковому праві;
- медіація в будівництві;
- медіація в екологічній сфері;
- медіація в сфері банкрутства, страхування;
- список галузевих напрямків не є вичерпним, та визначається

навчальним закладом, організацією, школою з медіації.

Зміст програми за галузевим напрямом розглянемо на прикладі розробленої нами навчальної програми «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування» яка розрахована на 2 кредити ЄКТС – теоретичну підготовку 30 годин і відпрацювання практичних навичок 30 годин. Структура навчальної програми складається з трьох тем та обов'язкового проходження практичної підготовки. Після проходження спеціалізованого курсу для отримання сертифікату передбачений

підсумковий іспит (тестування) та наявність характеристики від практикуючого медіатора за час проходження практики.

Програма за галузевим напрямом зосереджена на вивчення лише конкретного напрямку. Так, програма «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування» представлена наступними темами: тема перша «Конфлікти у сфері публічного управління та адміністрування» зосереджена на вивченні особливостей та природи конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування їх типів та видів, причин виникнення. Також увага приділена учасникам конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування їх діям при виникненні конфліктної ситуації та конфліктам інтересів, приділяється увага вивченню інструментів проведення оцінки та аналізу конфліктної ситуації та прогнозування наслідків у публічній сфері. Тема друга «Нормативно-правове забезпечення у сфері публічного управління та адміністрування» присвячена вивченню основним нормативно-правовим документам у сфері публічного управління та організаційно-правовим аспектам деескалації конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування. Тема третя «Розв'язання кейсових ситуацій у сфері публічного управління та адміністрування» має практичний нахил та призначена для відпрацювання вже вивчених інструментів роботи із конфліктами у сфері публічного управління та адміністрування у розв'язанні кейсових завдань з проблемних питань у сфері публічного управління.

Практикум з медіації.

Відпрацювання практичних навичок після проходження теоретичної частини спеціалізованого навчання відбувається в рамках співпраці закладу (центру, організації, в тому числі навчального закладу) в якому проходить навчання із спеціалізованими центрами надання послуги з проведення медіації, яка передбачає залучення до безпосереднього проведення процедур медіації, надання консультації, участі у супервізії. В рамках практики процедура медіації надається медіатором-стажистом на безоплатній основі. Медіатор-стажист має бути закріплений за практикуючим медіатором, який

буде вести, консультувати і надавати необхідні рекомендації молодому медіатору. Після проходження практики медіатор надає рекомендаційний лист з оцінкою на медіатора-стажиста.

Після успішного проходження теоретичної, практичної частини, здачі іспиту видається сертифікат який дає можливість медіатору в повній мірі проводити медіаційну діяльність.

III рівень – Підвищення кваліфікації.

«Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» поняття «підвищення кваліфікації трактується, як набуття учасниками професійного навчання нових та/або удосконалення колись набутих компетентностей з певної професійної діяльності чи галузі окремих знань [187].

У розробленій нами структурі «Професійного навчання з медіації» підвищення кваліфікації передбачається через проходження загальних короткострокових програм, тренінгів, курсів та семінарів, що мають на меті підвищення рівня професійної компетентності на рівні вже набутих знань та досвіду.

Тривалість, будь якого, виду підвищення кваліфікації один кредит ЄКТС, що становить 30 годин.

Законами України «Про освіту» підвищення кваліфікації та стажування передбачено не рідше одного разу на п'ять років та «Про державну службу» підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки.

Варто зауважити, що програми були розроблені згідно із Законом України «Про медіацію». Враховуючи те, що дані програми розраховані в тому числі на навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, нами при розробці також було використано затверджені Національним агентством України з питань державної служби від 02 листопада 2022 року. № 107-22 «Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації

держаних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [168]. Зміст програм був побудований з урахуванням вимог, які мають включати програми підготовки медіаторів, які зазначені у Керівних принципах № 13 які створені з метою удосконалення Рекомендацій щодо медіації в кримінальних справах та Керівних принципах для покращення Рекомендацій щодо медіації у сімейних та цивільних справах.

Отже, для успішного впровадження освітніх сертифікованих програм з медіації рекомендуємо:

Координаційному центру з надання правової допомоги, Національному агентству України з питань державної служби, Вищій школі публічного управління:

– врахувати запропоновані рекомендації щодо структури «Професійного навчання з медіації» та підготувати уніфіковані вимоги для розробки Рекомендацій освітніх програм з медіації та нормативно-правове підґрунтя для затвердження. Залучити до розгляду даного питання представників громадянського суспільства, які надаватимуть та отримуватимуть послуги з навчання чи підвищення кваліфікації;

– забезпечити єдиний підхід до створення освітніх програм та підвищення кваліфікації з медіації для освітніх закладів, Центрів, громадських організацій, тощо які надаватимуть дані послуги.

Національному агентству України з питань державної служби:

– взяти до уваги результати проведеного нами дослідження щодо діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства;

– забезпечити обов'язкове проходження підвищення кваліфікації з медіації для всіх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

– розробити та затвердити методичні рекомендації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо використання

технік, методів та прийомів медіації (з конкретними прикладами) у вирішенні конфліктної взаємодії між державними службовцями / посадовими особами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства;

– організувати та проводити заходи щодо покращення розуміння використання знань з медіаційної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Інститутам громадянського суспільства:

– ознайомитись та взяти до уваги результати проведеного дослідження щодо діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства;

– керівникам та лідерам громадянського суспільства забезпечити проходження навчання з медіації працівниками;

– співпрацювати з органами публічної влади для напрацювання механізмів попередження виявлення конфліктних ситуацій;

– приймати активну участь у тренінгах, конференціях та інших комунікативних заходах щодо покращення взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством.

Вищим навчальним закладам та організаціям, які здійснюють відповідну підготовку та навчання:

– взяти до уваги Рекомендації, які будуть розроблені для підготовки освітніх програм з медіації.

Таким чином, запропонована нами структура «Професійної підготовки з медіації» може бути покладена в основу створення єдиної методики підготовки медіаторів, а запропоновані програми можуть бути впроваджені в підготовчий процес опанування медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

3.3. Забезпечення діяльності інформаційно-ресурсно-методичного центру з медіації для потреб публічного управління та адміністрування

Вимушені умови, які спричинили потребу переходу на дистанційну чи змішану форму освіти та праці, яка ґрунтується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях збільшила кількість споживання інформаційних продуктів у просторах Інтернету, що суттєво підвищило актуальність на створення та надання більш якісних інформаційних послуг для користувачів. В свою чергу це спричинило до інформатизації різних галузей, які є невід'ємною складовою інформатизації суспільства, що відображає загальні тенденції глобалізації світових процесів розвитку.

Відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації» під інформатизацією розуміється сукупність процесів, які спрямовані на задоволення всіх інформаційних потреб. Мета зазначеної програми полягає у створенні та забезпеченні громадян всією необхідною достовірною інформацією своєчасно. Серед загального переліку завдань даної програми можемо виділити три, які більшою мірою відносяться і до завдань, які мають поділяти всі організації задля створення максимальних умов для доступу до інформації: формування системи національних інформаційних ресурсів; створення мережі яка буде забезпечувати громадян інформацією з різних галузевих напрямів; активний розвиток інформаційних продуктів та його державна підтримка [177].

Також варто звернути увагу, що дана потреба до інформації є чинником потреб інформаційного суспільства, характерними рисами якого є: збільшення ролі інформації у повсякденному житті; переважання вибору професій інформаційно-комунікативного напрямку; розширення інформаційного простору у глобальних рамках для доступу до широкого кола інформації з різних куточків світу [63].

Враховуючи мету та завдання «Національної програми інформатизації» для підвищення рівня інформаційних потреб в сфері медіації для суспільства

нами було проаналізовано змістове наповнення 73 сайтів структур (громадських організацій, асоціацій, центрів, шкіл) з медіації (див. додаток А 4), задля проведення аналізу на рівень визначення наповнення, подачі інформації та її структурування.

На сьогодні кожна структура має свій сайт, та/або додатково сторінки в соціальних мережах.

65 % сайтів створені за типовими шаблонами, інформація подана за розділами, але змістове наповнення має хаотичний характер, і деякі посилання на матеріали є недійсними. Серед цих сайтів 30 % є комерційними та не мають посилання на нормативну та дидактичну базу.

30 % сторінок є цікавими, сучасними, і мають достатньо актуальне змістове наповнення, це переважно сайти, які провадять навчальну чи тренерську діяльність з медіації. Вони мають окремі розділи у яких висвітлюють законодавче та бібліографічне наповнення, додаткову інформацію яка розкриває суть медіації, але при цьому більше уваги приділяється інформуванню про досягнення, курси, тренінги або публікується інформація конкретного галузевого спрямування.

5 % сайтів виявились неактивними, тобто сам сайт фактично є, але неактивний жодний з розділів.

Виникає проблема в тому, що деякі напрямки у медіації залишаються «загубленими», і необхідно приділяти більше часу для їх пошуку в мережі Інтернет, або виявляється, що шукаючи інформацію на сайті ти її не знаходиш і при цьому витрачаєш досить багато часу.

Сучасний користувач дуже вибагливий, потребує не шаблонної подачі інформації, а якісної, структурованої, зрозумілої та лаконічної яка буде зібрана на одному ресурсі, матиме візуально привабливе оформлення та контент, тільки тоді вона може сприйматися та зацікавити широке коло користувачів.

Це дає підстави стверджувати про актуальність та необхідність створення платформи яка буде об'єднувати фахівців та експертів з медіації, містити всю необхідну інформацію для роботи, підтримку та спілкування.

Ми пропонуємо, розробити Інформаційно-ресурсно-методичний центр з медіації (далі – ІРМЦ-М) – онлайн простір, який буде створено, як інформаційний портал (сайт) для організації і проведення трьох важливих напрямків роботи, котрі сприятимуть інформаційному, навчальному та професійному розвитку медіації: 1) створення єдиної загальної бази матеріалів з медіації; 2) об'єднання експертів у сфері медіації; 3) сприяння популяризації та забезпечення доступу до широкого кола інформації.

Інформаційний портал являє собою сайт, у якому відображаються новини та інші матеріали, дані, які формуються з доступних у відкритому просторі джерел та подаються у зручній, структурованій формі для користувача. Ідея такого порталу полягає в тому, щоб надати відвідувачеві всю необхідну інформацію на одному сайті або певній сторінці. Так, наприклад, навчальні типи інформаційних порталів, які вміщують неосяжні обсяги інформації – при цьому важливо зазначити, що інформація в такому роді сайтах формується, як зі сторонніх ресурсів, так і з внутрішніх баз даних. Так, як інформаційні портали вміщують багато інформації, то вони повинні бути правильно налаштованими щоб витримувати велике навантаження через одночасне відвідування великої кількості користувачів та мати безперебійний та функціонально налаштований пошук [199].

Головною метою діяльності ІРМЦ-М є надання максимально повної та актуальної інформації з медіації на єдиній онлайн платформі для максимального залучення користувачів.

Для досягнення мети, основними завданнями ІРМЦ-М є:

1. Створення єдиної інформаційної бази даних (законодавчої, навчально-дидактичної) з медіації, яка буде включати в себе весь спектр інформації з медіації, включаючи всі її галузеві спрямування.

2. Створення узагальненої бази даних кейсів для можливостей ознайомлення та практичного вивчення з кращим досвідом фахівців з детальним описом конкретних ситуацій (з обов'язковим дотриманням конфіденційності опису).

3. Напрацювання бази груп фахівців для проведення супервізії.

4. Розробка та підтримка простору для online спілкування.

5. Забезпечення постійної інформаційної підтримки ресурсу, постійний моніторинг та аналіз для наповнення сайту актуальною та новою інформацією.

6. Здійснення просвітницької та наукової діяльності.

7. Співпраця з органами публічної влади, представниками громадянського суспільства, громадськими організаціями, асоціаціями та іншими структурами для налагодження взаємодії та кращого розуміння потреб в інформації для цільової аудиторії та покращення інформаційного простору.

8. Створення позитивного іміджу медіації, як одного з альтернативних методів врегулювання конфліктів.

Місія IPМЦ-М полягає у розробці та створенні єдиної великої платформи для забезпечення користувачів доступною та актуальною інформацією, створенні місця для професійного спілкування.

Візія IPМЦ-М це:

– інформаційний ресурс, де кожен знайде необхідну інформацію з медіації;

– сучасний простір, що об'єднує однодумців (медіаторів, експертів, публічних управлінців, лідерів та представників громадянського суспільства, науковців, слухачів);

– платформа, яка знайомить з медіацією та зацікавлює до навчання та вдосконалення знань;

– територія для пошуку інформації для вдосконалення знань.

Цінностями IPМЦ-М є довіра, розвиток, відповідальність, креативність.

ІРМЦ-М призначений для широкого кола користувачів, зокрема:

- для медіаторів, які працюють над вирішенням конфліктів та в пошуку інформації про нові методи, прийоми використання у процесі медіації;
- для медіаторів, які займаються самоосвітою, науковою діяльністю;
- для публічних службовців, політичних діячів, лідерів та представників громадянського суспільства, які навчаються, бажають сприяти вирішенню конфліктів;
- для науковців, експертів, аспірантів, слухачів, як для навчання так, і для поглиблення знань;
- для всіх, хто перебуває в Україні чи за її межами та потребують допомоги у врегулюванні конфліктів чи бажають сприяти їх вирішенню;
- для всіх, хто бажає сприяти вирішенню конфліктів та дізнатись більше про процедуру медіації.

Для розміщення на сайті якісної, цікавої та конкретної інформації яка розкриває актуальні питання з медіації було створено відповідні розділи, які містять інноваційний характер. Відповідно до цього, ІРМЦ-М складається з шести головних розділів:

1. Про Центр.
2. Нормативно-правове забезпечення.
3. Навчально-дидактичні матеріали.
4. Кейси. Набір кращих практик та досвіду з медіації.
5. Експертні групи / супервізія.
6. Простір для online спілкування.

Для детальної конкретизації та групування матеріалів розділи в свою чергу поділяються на підрозділи, які вміщують в собі посилання на сторінки з інформацією. Далі детальніше.

Про Центр.

Перший розділ є загальним, та має його зазвичай 99,9 % всіх сайтів, в ньому вміщується вся ознайомча інформація яка буде цікавою та корисною для користувачів, а саме: інформація про сайт, що він в собі вміщує, його призначення, як ним користуватись, основна мета, завдання сайту та контакти для зв'язку з представниками ІРМЦ-М.

Варто зазначити, що саме наповнення цього розділу займає друге місце після його візуального оформлення, так як чим зрозуміліше, конкретніше та простіше буде подана інформація, тим більший відсоток того, що в користувача виникнення бажання залишитись для пошуку інформації.

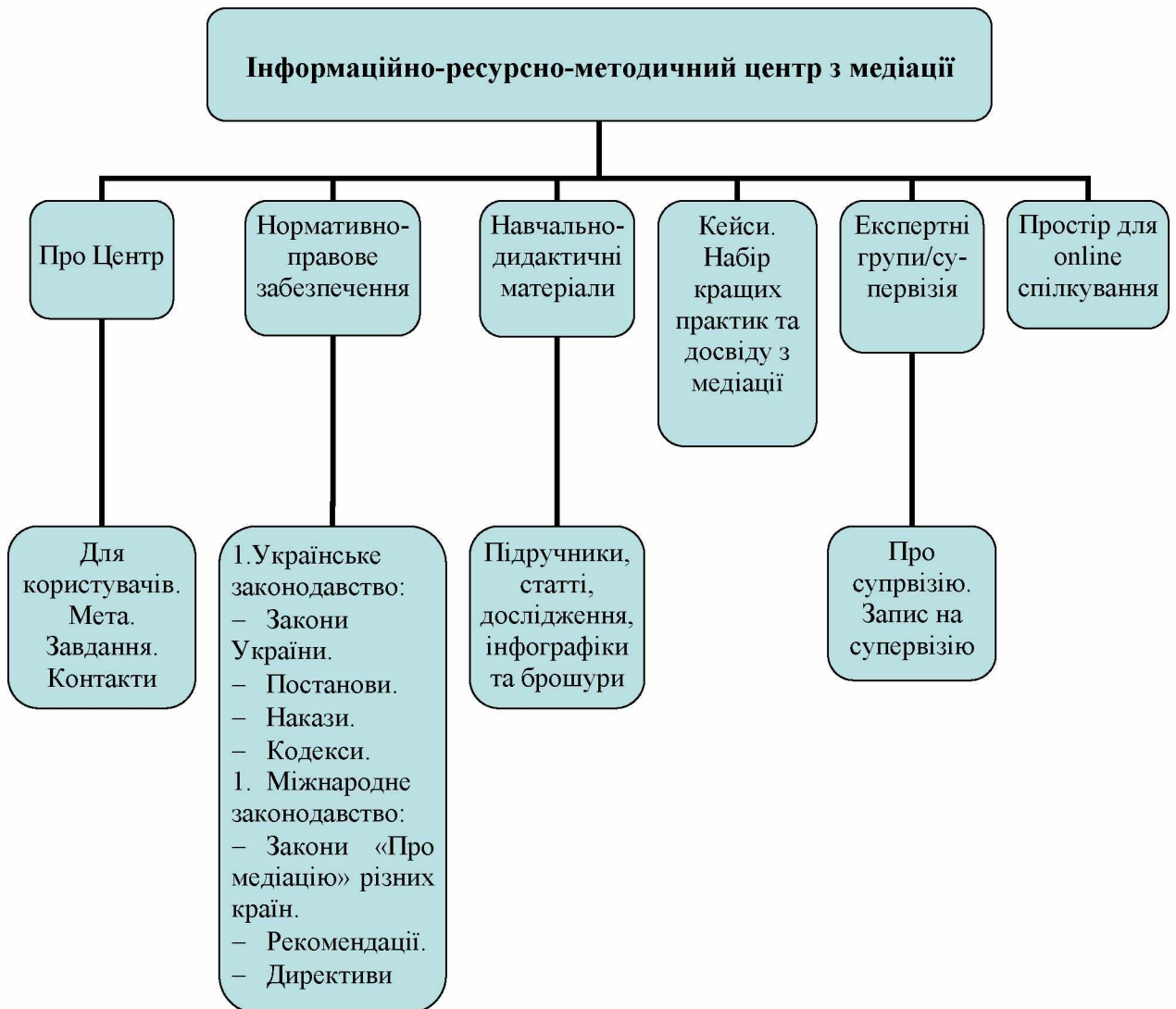


Рис. 3.4. Структура Інформаційно-ресурсно-методичного центру з медіації (розробка автора).

Нормативно-правове забезпечення.

Другий розділ «Нормативно-правове забезпечення» створений для полегшення пошуку інформації для користувачів про чинне законодавче регулювання з медіації. Усі актуальні документи, проекти, чинні розпорядження та закони зібрані в одному розділі.

Розділ складається з двох підрозділів та для зручності пошуку законодавство розмежоване за темами:

1. Українське законодавство:
 - Закони України.
 - Постанови.
 - Накази.
 - Кодекси.
2. Міжнародне законодавство:
 - Закони «Про медіацію» різних країн.
 - Рекомендації.
 - Директиви.

Навчально-дидактичні матеріали.

Цей розділ можна назвати великою бібліотекою матеріалів з медіації, так, як у ньому представлені такі підрозділи: підручники, статті, дослідження, інфографіки та брошури. Всі матеріали будуть представлені у вільному доступі з посиланням на джерело.

Кейси. Набір кращих практик та досвіду з медіації.

У четвертому розділі представлені кейсові матеріали, які будуть надаватись практикуючими медіаторами, експертами – це конкретні практичні ситуації, у яких показано, яким чином медіація та медіатор допомагають сторонам знайти вихід з конфліктної ситуації з мінімальними втратами (фінансовими, часовими, ресурсними). Розділ постійно буде оновлюватись та поповнюватись. Дані матеріали будуть корисними та інформативними для отримання практичного досвіду.

Ціль даного розділу спрямована на потреби кожного представника цільової аудиторії:

- медіаторам для вдосконалення здатності виокремлювати проблеми серед загального масиву інформації, для аналізу та розроблення програми дій, як поводити себе, коли настане час діяти в реальній ситуації, для мотивації розвитку та вдосконалення знань;

- публічним службовцям, політичним діячам, лідерам та представникам громадянського суспільства для формування професійних компетентностей, розумінні, як себе поводити у різних ситуаціях, ефективності дій в нестандартних умовах;

- науковцям, експертам, аспірантам, слухачам для аналізу інформації самостійно чи у групах, залучення аспірантів, слухачів до активного вирішення ситуації в подіях кейсу, розвиток аналітичних та творчих навичок, форма перевірки знань, та розвитку навички відокремлювати важливе від вторинного;

- для всіх – ознайомлення з практичними прикладами для кращого розуміння роботи медіатора та проведення процедури медіації.

Експертні групи/супервізія.

Даний розділ призначений для надання допомоги фахівцями у сфері медіації у пошуку відповідей на складні запитання, з якими стикнулися в особистій практиці медіатори чи експерти які працюють у сфері медіації. Участь у супервізії можлива та бажана для тих, хто лише починає цікавитись медіацією.

Супервізія – система професійної підтримки досвідченим фахівцем. По суті це один з методів теоретичного та практичного підвищення кваліфікації фахівців у певній галузі у формі їх професійного консультування, аналізу доцільності та якості практичних підходів і методів, що використовуються. Головною метою супервізора є підтримка та консультування менш досвідченого колеги, допомога у розборі та оцінці його професійної практики. Супервізор не викладач і не контролер, а помічник-консультант.

Основні завдання супервізії: навчання, підтримка, наставництво.

Супервізія як навчання – вдосконалення професійної діяльності, розвиток знань, навичок та умінь, що сприяють підвищенню ефективності практики, а саме:

- інформування про різні теорії, підходи, методи та техніки роботи, порівняння різних моделей роботи;
- допомога у дослідженні нових для фахівців теорій, підходів, методів та технік роботи;
- розгляд організаційних, етичних та інших питань практики.

Супервізія як наставництво. Дуже важливим для фахівця є вміння помічати, визнавати і виправляти свої помилки, що виникають внаслідок нестачі досвіду або знання себе (порушення етичних норм роботи, «білі плями» або «сліпі зони», вразливі місця, тощо), а саме:

- розвиток вміння бачити, розуміти та аналізувати свої професійні дії та свою професійну поведінку;
- навчитися виявляти та позначати труднощі, які виникли у роботі з клієнтом, аналізувати причини цих труднощів;
- вчитися усвідомлювати свої реакції на дії клієнта, розуміти особливості своєї поведінки, та краще розуміти динаміку взаємодії з клієнтом;
- побачити свої професійні обмеження, межі компетентності та перестати робити одні й ті самі помилки.

Супервізія як підтримка. У супервізії навчаються не лише ефективніше працювати. Вона також є дуже важливим джерелом отримання необхідної професійної підтримки. Супервізорська група дозволяє спеціалісту:

- поділитися своїми почуттями, пов'язаними з медіаційною практикою (у ході супервізії відбувається нормалізація почуттів та проблем);
- підвищити стресостійкість у роботі з клієнтами шляхом дослідження власного стресу та напруги;

- розділити з супервізором та іншими учасниками групи вантаж відповідальності, труднощів та проблем у роботі з клієнтами;
- почуватися впевненіше, не боятися труднощів.

Тому, групи будуть формуватись відповідно до завдань та потреб, щоб кожний учасник отримав необхідну для нього інформацію, підтримку.

Зустрічі будуть проходити в онлайн форматі, будуть відкритими (безкоштовними), але обов'язково за попереднім записом. Разом з фахівцями розглядатимуться кейсові завдання та відповіді на найпоширеніші питання.

Супервізорська група буде організовуватись за тими самими принципами, як і тренінгова група. Це означає, що група має домовитись про певні правила: «конфіденційності», «щирості», «права говорити: «Стоп», «Я-висловлювань», «активності» – можуть бути додаткові правила, які самостійно встановлює кожна група (наприклад, безпеки).

Простір для online спілкування.

Розділ буде створено для інтерактивного спілкування (тобто, спілкування в реальному часі) між користувачами, наданням питань та відповідей, поширенням актуальної інформації про заходи, професійного знайомства тощо. Відповідь на поставлене питання може надати, як професійний медіатор так, і експерт. Даний простір матиме посилання на групу в (Telegram) в яку зможе приєднатись кожен бажаючий користувач якому цікаве професійне спілкування з медіації.

Чому не створення форуму на самому сайті? Зараз такий метод спілкування вже відходить на другий план, давно набрали популярності месенджери, які на сьогодні є перспективним напрямом для обміну та поширення інформації, вони активно розвиваються і все більше стають популярними серед користувачів та мають ряд переваг, наприклад те, що користувачі можуть обирати коли і де читати той чи інший матеріал при цьому їм не треба шукати сайт з форумом, а просто зайти в додаток, і в хронологічному порядку ознайомитись з інформацією та почати спілкування,

не пропускати публікації, так як на телефон буде приходити сповіщення (яке в разі вони можуть поставити на беззвучний режим).

Чому Telegram? Він входить у четвірку найпопулярніших месенджерів в Україні (якими щоденно користуються більше 76 % українців), серед Viber, FB Messenger, WhatsApp та Telegram. Telegram став одним із найпоширеніших ресурсів для спілкування та поширення оперативної інформації після 24 лютого 2022 року. До новинних Telegram-каналів приєднались майже всі українці, і з кожним днем він набирає шалених обертів. Саме в цьому месенджері свої офіційні канали зареєстрували державні органи та посадові особи.

Таким чином, створення єдиного інформаційного ресурсу Інформаційно-ресурсного методичного центру з медіації, який на своїх електронних сторінках буде вмішувати всю необхідну інформацію у сфері медіації створить доступ до якісного надання інформаційних послуг споживачам, що передбачено Національною програмою інформатизації.

Отже, для успішного створення та функціонування даного інформаційного ресурсу рекомендуємо:

Координаційному центру з надання правової допомоги разом з організаціями, які займаються поширенням медіації:

- врахувати запропоновані рекомендації щодо створення ІРМЦ-М;
- створити робочу групу яка буде займатись питанням наповнення сайту із запропонованою нами структурою (про Центр, нормативно-правова база, навчально-дидактичні матеріали, кейси, експертні групи (супервізія), простір для online спілкування).

Постійне оновлення та наповнення платформи інформацією підвищить рівень професійної компетентності медіаторів, полегшить пошук інформації науковцям, аспірантам, слухачам, підвищить рівень зацікавленості медіацією серед всіх зацікавлених осіб.

Висновки до третього розділу

1. Визначено, що наразі в Україні відсутній документ який би окремо визначав професію медіатора та основні вимоги до неї у тому числі компетентності, знання та уміння, тому, нами розроблено – проєкт «Професійного стандарту медіатора», який систематизує трудові дії, визначить вимоги до знань, завдань, обов'язків та професійних компетенцій та визначено його переваги для публічного управління.

2. Проаналізовано базові вимоги підготовки медіаторів, та на основі аналізу зарубіжного досвіду підготовки медіаторів на прикладі таких країн, як (Австрія, Італія, Казахстан) які мають більш складнішу процедуру, та (Німеччина, Фінляндія), в яких система підготовки медіаторів більш м'яка нами було розроблено структуру «Професійного навчання з медіації» яка складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації. Базове навчання представлене розробленою нами навчальною програмою «Загальна професійна (сертифікована) програма з медіації», розрахована на 4 кредити ЄКТС – теоретичну підготовку 70 годин і відпрацювання практичних навичок 50 годин. Структура навчальної програми складається з окремих чотирьох тем які вміщують в собі підтеми, що розкривають основну суть. Окремо винесена практична підготовка. Програмою передбачено підсумковий іспит (тестування) та проведення імітаційної медіації учасниками якої є члени комісії (практикуючі медіатори).

Спеціалізоване навчання представлене розробленою нами навчальною програмою «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування» яка розрахована на 2 кредити ЄКТС – теоретичну підготовку 30 годин і відпрацювання практичних навичок 30 годин. Структура навчальної програми складається з трьох тем та обов'язкового проходження практичної підготовки. Після проходження спеціалізованого курсу для отримання

сертифікату передбачений підсумковий іспит (тестування) та наявність характеристики від практикуючого медіатора за час проходження практики.

У розробленій нами структурі «Професійного навчання медіаторів» підвищення кваліфікації передбачається через проходження загальних короткострокових програм, тренінгів, курсів та семінарів, що мають на меті підвищення рівня професійної компетентності на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду. Тривалість, будь якого, виду підвищення кваліфікації один кредит ЄКТС, що становить 30 годин.

3. Запропоновано до розробки Інформаційно-ресурсно методичний центр з медіації – онлайн простір, який буде створено як інформаційний портал (сайт) для організації і проведення трьох важливих напрямків роботи, котрі сприятимуть інформаційному, навчальному та професійному розвитку медіації: 1) створення єдиної загальної бази матеріалів з медіації; 2) об'єднання експертів у сфері медіації; 3) сприяння популяризації та забезпечення доступу до широкого кола інформації.

Розроблено структуру ІРМЦ-М яка складається з шести головних розділів: про Центр; нормативно-правове забезпечення; навчально-дидактичні матеріали; кейси, набір кращих практик та досвіду з медіації; експертні групи/супервізія; простір для online спілкування.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні інституціоналізації медіації в публічному управлінні України та розробці практичних рекомендацій до її реалізації.

1. Розкрито сутність феномену «медіація» процедура вирішення чи попередження конфліктів за допомогою нейтральної сторони – медіатора, яка побудована на добровільності участі конфліктуючих сторін з обов'язковим дотриманням конфіденційності та «інституціоналізація медіації в публічному управлінні» процес безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів, які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, який стане одним із засобів, що буде спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління. Обґрунтовано можливість застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства. Зазначено, що медіація не лише створює сприятливі умови для налагодження переговорного процесу між органами публічної влади та громадянським суспільством, а ще передбачає визнання інтересів кожної людини, що перекликається з високим рівнем інституційного розвитку громадянського суспільства. Визначено три основні проблеми інституціоналізації медіації, що потребують розв'язання: організаційно-правові (відсутність нормативно-правових документів, які безпосередньо регулюють вирішення конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством; використання громадянського суспільства у власних інтересах для просування певних законодавчих актів); інформаційно-комунікаційні (неякісне та неповне надання інформації, або ж взагалі її відсутності); етико-психологічні (високий рівень недовіри до органів публічної влади з боку громадянського суспільства та наявність психологічних проблем які пов'язані з різним типом особистостей, які по своєму реагують на конфліктні ситуації та поводять себе в них).

2. Досліджено стан розробленості проблеми конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в сучасному науковому дискурсі. Виявлено, що незважаючи на велику кількість наукових досліджень питань конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства ця проблематика протребує теоретичного переосмислення та методологічного супроводу у зв'язку з сучасними умовами, які вимагають швидких та дієвих спільних порозумінь між органами публічної влади і громадянським суспільством. Сформульовано авторські бачення змісту понять «конфліктна взаємодія органів публічної влади та громадського суспільства» як неузгодженість інтересів із виявом предмету конфлікту, які виникають при взаємодії суб'єктів (органів публічної влади та громадського суспільства), що спричинені різними підходами до оцінки одних і тих же складних подій, але, які спрямовані на вирішення цих неузгодженостей; та «лідери громадянського суспільства» представники, які входять до інститутів громадянського суспільства, мають активну життєву позицію, уміють підтримувати контакт з великою кількістю людей та взаємодіють з представниками різних сфер діяльності в тому числі з органами публічної влади, прагнуть до розповсюдження корисної інформації, постійно в пошуку нових знань, які використовують для підвищення обізнаності суспільства та захисту його прав і свобод.

3. Обґрунтовано структуру та розроблено методика діагностики медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

Структура методики діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства включає в себе три базових компонента: когнітивний, діяльнісний, особистісно-професійні якості та три базових критерії знаннево-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановчий. *Знаннево-змістовий критерій когнітивного компоненту* включає в себе такі показники: знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; знання

специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством; знання процесуально-технологічного інструментарію медіації; знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; *процесуально-інструментальний критерій діяльносного компоненту*: уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту; уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії; уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків; уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту), *комунікативно-настановчий критерій особистісно-професійних якостей* включає в себе наступні показники (здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність); здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність); здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект)).

Сформовано авторське поняття «методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства» сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів для визначення здатності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійній діяльності.

Відповідно до кожного критерію було розроблено діагностувальний інструментарій оцінювання сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, який складається з трьох блоків завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові та кейсові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів.

4. Визначено рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства із застосуванням констатувального експерименту, а саме: низький, середній та високий.

За результатами проведеного діагностування рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства нами визначено наступне: за загальними показниками результати констатувального зрізу сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на *високому рівні* діагностовано у 15,8% респондентів групи публічних службовців та 16,4% лідерів громадянського суспільства. Було виявлено *середній рівень* сформованості досліджуваної компетентності в 41,0% публічних службовців та 41,1% лідерів громадянського суспільства. Найбільший відсоток (публічні службовці – 43,2%, лідери громадянського суспільства – 42,5%) респондентів опинилися на *низькому рівні* сформованості медіаційної компетентності.

5. Виявлено шляхи розвитку інституціоналізації медіації та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні, а саме:

– розроблено проєкт «Професійного стандарту медіатора в Україні», яким будуть затверджені відповідні вимоги до компетентностей, які слугуватимуть для формування професійних кваліфікацій майбутніх працівників – як безпосередньо медіаторів, так і сприятиме напрацюванню нових стандартів у сфері освіти для навчання з медіації, а також стане підґрунтям при розробці освітніх програм зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; підсилить необхідність розробки нових методичних рекомендацій для публічних службовців щодо надання допомоги у запобіганні чи вирішенні конфліктних ситуацій шляхом використання медіації; дасть можливість створення нових робочих місць та введення до штату в органах публічної влади нової посади;

– розроблено структуру «Професійного навчання з медіації» яка складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання та підвищення кваліфікації. Базове навчання представлене навчальною програмою «Загальна професійна (сертифікована) програма з медіації»; спеціалізоване навчання – запропоновано нами навчальною програмою «Медіація у сфері публічного управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації передбачається через проходження загальних короткострокових програм, тренінгів, курсів та семінарів, що мають на меті підвищення рівня професійної компетентності на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду;

– запропоновано до розробки Інформаційно-ресурсно-методичний центр з медіації – онлайн простір, який буде створено для організації і проведення трьох важливих напрямків роботи, котрі сприятимуть інформаційному, навчальному та професійному розвитку медіації: 1) створення єдиної загальної бази матеріалів з медіації; 2) об'єднання експертів у сфері медіації; 3) сприяння популяризації та забезпечення доступу до широкого кола інформації. Структура ІРМЦ-М представлена наступними розділами: 1) Про Центр. 2) Нормативно-правове забезпечення. 3) Навчально-дидактичні матеріали. 4) Кейси. Набір кращих практик та досвіду з медіації. 5) Експертні групи/супервізія. 6) Простір для online спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Формування громадянських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2019. 29 с.
2. Алексеєв В. М., Липовська Н. А. Взаємовідносини держави та суспільства : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 172 с.
3. Алхімов Є. М. Особливості медіації в публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 берез. 2020 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 255–260.
4. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал. 2022. № 16. С. 284–313.
5. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. Експерт : Парадигми юридичних наук і державного управління. Київ : Вид-во Ліра-К. 2021. № 3(15). С. 226–236.
6. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Особливості представництва та лобіювання інтересів громадян в органах публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1655>. (дата звернення: 28.01.2023).
7. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Міжнародний та вітчизняний досвід лобіювання інтересів громадян в органах публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1098>. (дата звернення: 28.01.2023).
8. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Оцінка механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1665>. (дата звернення: 28.01.2023).

9. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. Ч.1 Теоретико-методологічні засади. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
10. Балабін В. В. Досвід розроблення професійного стандарту військового перекладача. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Випуск 2. С. 70–74. URL: <http://tsj.journal.kspu.edu/index.php/tsj/article/view/100/80>. (дата звернення 03.12.2022).
11. Балух В. С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів. Право і суспільство. Дніпро, 2015. № 4. С. 45–50.
12. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія : учеб. посіб. Харьков : Ун-т внутрен. дел. 1997. 196 с.
13. Барабаш Т. А. Теоретико-правова типологія медіації у Німеччині. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. Одеса, 2018. Вип. 28. С. 12–15.
14. Батанов О. В. Конфлікти та протиріччя у механізмі взаємодії громадянського суспільства та держави в сучасній Україні. Правова держава. Випуск 27. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/441338.pdf>. (дата звернення 28.06. 2022).
15. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1 (5). С. 158–172.
16. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. Право і суспільство. Цивілістика. Дніпро, 2013. № 6. С. 85–89.
17. Божок О. І. Субкультурні конфігурації та політична медіація у публічному управлінні. URL: http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/4_2018.pdf. (дата звернення: 18.11.2022).
18. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01. Київ, 2006. 222 с.

19. Бородін Є. Медіація в публічному управлінні як форма інституціонального компромісу. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2017. Вип. 3. С. 6–11.

20. Бортнікова А. Критерії медіабельності публічно-правового спору. *Visegrad journal on human rights*. № 6, 2017. URL: http://vjhr.sk/archive/2017_6/5.pdf (дата звернення 18.11.2021).

21. Бутирська Т. Оптимізація взаємодії державної влади і громадянського суспільства (управлінський аспект) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2004. 20 с.

22. Буш Б. Р. А., Фолджер Д. П. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту. Пер. с англ. Киев : Издатель Захаренко В. А., 2007. С. 17–18.

23. Весельська М. В. Вплив управлінської компетентності керівника органу державного управління в сфері освіти на стан соціально-психологічного клімату в колективі. Організаційно-правові аспекти державного управління в Україні : матеріали III Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 20 квіт. 2016 р. Полтава : ПолтНТУ, 2016. С. 140–143.

24. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / А. М. Михненко та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, А. М. Михненка. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.

25. Взаємодія та заходи у відповідь: стратегічні союзи в сфері попередження злочинності і кримінального правосуддя: Бангкокська декларація ООН від 25 квітня 2005 р. URL: http://www.un.org/events/11thcongress/bangkok_decl.pdf (дата звернення 12.09.2021).

26. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2005. 304 с.

27. Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості: дослідження категорії громадянське суспільство / Ю. Габермас ; пер. з нім. А. Онишко. – Львів : «Літопис», 2000. – 319 с.

28. Головаха Є., Паніна Н. Пострадянська деінституціоналізація і становлення нових соціальних інститутів в українському суспільстві. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2001. №4. С. 5–22.

29. Гонюкова Л. В. Базові принципи взаємодії інститутів громадянського суспільства та органів державної влади у здійсненні нормотворчої діяльності. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. Херсон, 2013. Вип. 2. С. 31–36.

30. Гонюкова Л. В. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : колективна монографія. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.

31. Гонюкова Л. В. Основні напрями співпраці влади та громади і необхідні для цього умови. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_3_5 (дата звернення 20.01.2022).

32. Гонюкова Л. В., Рак Ю. О. Конфліктна взаємодія органів публічної влади і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. «Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». Київ, 2023. № 1(7). С. 147–158.

33. Гонюкова Л., Чиркова Н. Вимірювання цінностей публічних службовців: світовий досвід : зб. наук. пр. Національної академії державного управління при Президентові України. Київ, 2021. Вип. 1. С. 40–45.

34. Грабовський В. А., Рак Ю. О. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». Київ, 2020. № 1 (96). С. 5–12.

35. Громадська спілка «Іновест-Хаб». Офіційний сайт. URL: <http://www.inovent-hub.com/?i=1> (дата звернення: 12.03.2022).

36. Громадська участь у місцевій політиці: проблеми нормативно-правового забезпечення. URL: <https://www.prostir.ua/?news=hromadska-uchast-u-mistsevij-politytsi-problemy-normatyvno-pravovoho-zabezpechennya> (дата звернення: 17.08.2022).

37. Громадянське суспільство в Україні: звіт за результатами дослідження / В. Купрій та ін.; упоряд. Л. Паливода. К.БФ «Творчий цент ТЦК. 2016. 74 с.

38. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. Юридична наука. Київ, 2011. № 6. С. 77–83.

39. Декларація основних принципів правосуддя для жертв злочинів і зловживань владою: прийнята ООН 29 листопада 1985 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_114. (дата звернення: 20.09.2021).

40. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#n11>. (дата звернення: 18.12.2021).

41. Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації) : наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 р. № 892. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>. (дата звернення: 26.10.2021).

42. Джанні Розас та Валлі Корбанезе. Глосарій основних термінів з навчання та підготовки кадрів для роботи. Міжнародний навчальний центр МОП. Турін, Італія, 2006. 74 с.

43. Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл). URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogo-intelektu-n-holl>. (дата звернення: 09.09.2021).

44. Дідик Н., Павлович-Сенета Я. Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Випуск 6, № 911 (21), 2019. URL:

<https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-911-21-2019/publiczni-sluzhbovci-ponyattya-ta-administratyvna>. (дата звернення: 15.02.2022).

45. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ : у 2 т. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.

46. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-oriientsii-gromadian-ukrainy>. (дата звернення: 05.09.2022).

47. Довіра українців до інститутів влади і суспільства. Презентація результатів всеукраїнського дослідження громадської думки. 2022. URL: https://rb.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/dovira-do-institutiv_01_2022_ukr.pdf. (дата звернення: 05.09.2022).

48. Дорофєєв О., Дубинка О. Дослідження інформаційного механізму взаємовідносин органів державної влади та громадянського суспільства. Економічний простір. 2022. Випуск (181). С. 99–104. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1159> (дата звернення: 25.09.2022).

49. Дорох В. В., Черній О. В. Форми участі громадськості в процесах прийняття рішень : навч. метод. посіб. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2018. 104 с. URL: <https://ldn.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Formy-uchasti-hromadskosti-A5.pdf>. (дата звернення: 22.12.2021).

50. Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади в м. Вінниця 2021 рік. URL: https://mistozmistiv.vn.ua/wp-content/uploads/2021/01/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_1_renew_12_%D

1%88%D1%80%D0%B8%D1%84%D1%82_public.pdf. (дата звернення: 15.10.2022).

51. Дубас Н. Я. Поняття громадянського суспільства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. Львів, 2011. Вип. 4. С. 13–20.

52. Енциклопедичний словник з державного управління / В. Д. Бакуменко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

53. Європейська конвенція про здійснення прав дітей від 25.01.1996 р. : набрання чинності для України міжнародного договору 01.04.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_135. (дата звернення: 03.11.2021).

54. Європейський кодекс етики медіаторів. URL: https://decisionlab.com.ua/DLfiles/European_Code_of_Conduct_for_Mediators_UA.pdf. (дата звернення: 28.01.2023).

55. Єлісеєв О. П. Практикум з психології особистості. URL: <https://psytests.org/book/eliseev-praktikum.html>. (дата звернення: 12.11.2022).

56. Єршоменко Г. В. Медіація – альтернативний спосіб розв'язання конфліктів, або і вівці цілі, і вовки не голодні. Маркетинг в Україні. Київ, 2009. № 5. С. 67–70.

57. Землянська В. Вивчення досвіду Польщі у сфері медіації. Право України. Київ, 2004. №3. С. 137.

58. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

59. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : колективна монографія / Л. В. Гонюкова та ін. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.

60. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

61. Інструментарій технології діагностики конфлікту. URL: <https://buklib.net/books/24570/>. (дата звернення: 23.08.2022).
62. Інтеграція медіації в судову систему України. Програмний документ. 2017. URL: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integartion-ukr-new-31-07-2017/168075c1e7#:~:text>. (дата звернення: 15.10.2021).
63. Інформаційне суспільство. 2021. URL: <https://bit.ly/41ezIxm>. (дата звернення: 12.12.2022).
64. Йосипенко, С. Т. Принципи медіації у приватно-правових відносинах. Науковий вісник Ужгородського Національного університету : Серія: Право. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2015. Вип. 35. Ч. 1. Т. 1. С. 130–133.
65. Кабмін вз'явся за реалізацію закону про медіацію: кому доручили розробити правила медіації і вести Реєстр медіаторів. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/248591-kabmin-vzyalsya-za-realizatsiyu-zakona-o-mediatsii-komu-poruchili-razrobotat-pravila-mediatsii-i-vesti-reestr-mediatorov> (дата звернення: 10.12.2022).
66. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2010. 360 с.
67. Каракаська декларація від 15 грудня 1980 р. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_964. (дата звернення: 12.18.2022).
68. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. Харків : Магістр, 2015. Вип. 2. С. 104–110.
69. Кармазіна М. С., Шурбована О. М. «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять. Політичний менеджмент. 2012. №9 4 (19). С. 10–19.
70. Карпенко Р. Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах. Підприємництво, господарство і право. Одеса, 2020 №4. С. 28–36.

71. Керівні принципи № 13 для кращого виконання наявної Рекомендації щодо медіації в кримінальних справах яка ухвалена Європейською комісією з ефективності правосуддя 07.12.2007 р. URL: <https://bit.ly/3IRVTTv>. (дата звернення: 08.12.2022).

72. Керівні принципи для покращення виконання наявних рекомендацій щодо медіації у сімейних та цивільних справах. URL: <https://bit.ly/3Kz6T9r>. (дата звернення: 08.12.2022).

73. Класифікатор професій. Національний класифікатор України ДК 003 «Класифікатор професій» : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 р. за № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>. (дата звернення 20.11.2022).

74. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Національний класифікатор України : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>. (дата звернення 20.11.2022).

75. Клименко Н. Г. Підходи, принципи та методи дослідження державного регулювання діяльності недержавних інституцій у контексті забезпечення національної безпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1706>. (дата звернення: 11.01.2022).

76. Ключник А. В., Галунець Н. І., Гусенко А. А. Медіація як спосіб вирішення конфліктів в громадах у процесі децентралізації. Таврійський науковий вісник. 2022. Випуск (2), 57-66. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/204>. (дата звернення: 22.12.2022).

77. Ключові компетентності для навчання впродовж життя. 2018. URL: <http://metodiklab.blogspot.com/2018/01/2018.html>. (дата звернення: 11.03.2023).

78. Ковальчук С. В. Правові засади взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах становлення демократичної правової держави в Україні : дис. ... к.ю.н. (PhD). Львів, 2019. 218 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/radaphd/1855/dysertaciyanazdobuttyanaukovogostepenyadoktorafilosofiyikovalchuksv.pdf>. (дата звернення: 25.10.2022).

79. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. 2020. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf. (дата звернення: 28.09.2021).

80. Кодекс етики медіатора. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/pro-tsentr/kodeks-etyky-mediatora/2-kodeks-etyky-mediatora>. (дата звернення: 28.01.2023).

81. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: від 27.01.2023 № 2839-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення: 28.10.2022).

82. Козаков В. М. Про деякі суперечності державно – владних відносин в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=252>. (дата звернення: 28.09.2021).

83. Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні. 2019. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice_Comprehensive_Analyses_on_Mediation_for_Ukraine_Ales_Zalar_UKR.pdf. (дата звернення 18.12.2022).

84. Комунікабельність (методика В. Ф. Ряховського). URL: http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=735. (дата звернення: 09.09.2021).

85. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р. Голос України. Київ, 2001. 10 січня, № 3.

86. Кононенко В. В., Лапшин С. А. Громадянське суспільство та держава: співвідношення в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/3.pdf. (дата звернення: 28.09.2021).

87. Кононов В. В., Петровська М. П. Критерії медіабельності земельних спорів. 2016. URL: http://lsej.org.ua/4_2016/25.pdf (дата звернення: 09.02.2022).

88. Конституція України : станом на 1 січня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.09.2021).

89. Конусова В. Т. Стадії медиации. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Pravo/29716.doc.htm. (дата звернення: 15.02.2022).

90. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.

91. Концептуальні засади взаємодії політики та управління : метод. та дидакт. матеріали до частини модуля «Політична теорія та історія» / укл. В. П. Солових. Харків : ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. 40 с.

92. Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3.10.2018 р. № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-p#n10>. (дата звернення: 15.09.2022).

93. Корнешук В. В. Математические методы исследования педагогических феноменов: учебное пособие. Одесса : ВМВ, 2010. 72 с.

94. Корнієнко В. О. Правові основи громадянського суспільства сучасної України (інституційний аспект): автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.0. Одеса, 2007. 19 с.

95. Короткий оксфордський політичний словник / пер. з англ. ; за ред. І. Макліна, А. Макмілана. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2006. 789 с.

96. Красіловська З. Теоретичні основи медіації як альтернативного способу вирішення спорів: поняття, види, принципи. Актуальні проблеми державного управління. Одеса, 2013. Вип. 3. С. 10–13.

97. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Одеса, 2017. 20 с.

98. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. наук держ. упр. 25.00.01. Одеса, 2017. 221 с.

99. Крутії О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_4. (дата звернення: 08.09.2022).

100. Крутії О. М. Організаціо-правовий механізм діалогової взаємодії органів влади та громадськості. URL: [http://ww.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11komovg.pdf](http://ww.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11komovg.pdf). (дата звернення: 18.09.2021).

101. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові : навч. посіб. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с.

102. Кулачок-Тітова Л. В., Кім К. В. До питання врегулювання трудових конфліктів державних службовців позасудовими способами. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». Харків, 2015. № 20. С. 109–113.

103. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2021. 211 с.

104. Лабутіна М. В. Моделі медіації. Правове регулювання соціально-економічних відносин. 2012. № 7 (93). С. 61–64.

105. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. Державне

управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1618>. (дата звернення: 12.09.2022).

106. Ларіна Н. Б. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6). С. 61–69. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/74>. (дата звернення: 11.01.2023).

107. Левіцький Є. Медіація vs Врегулювання господарського спору за участю судді. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/gospodarske-pravo/mediaciya-vs-vregulyuvannya-gospodarskogo-sporu-za-uchastyu-suddi.html>. (дата звернення: 18.12.2021).

108. Лекція. 16 типів особистості. URL: <http://www.dnvk1.info/wp-content/uploads/2018/01/16-tyriv-osobystosti.pdf>. (дата звернення: 10.01.2023).

109. Лізаковська С. В. Розвиток взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства : монографія. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2021. 361 с.

110. Лісничий В. В. Концептуальні засади політичних наук: теорія та історія. метод. та дидактичні матеріали до модуля 1. Харків : УАДУ ХФ, 2001. 36 с.

111. Ложкін Г. В., Волянчук Н. Ю. Психологія конфліктної взаємодії у військовому колективі. Вісник Національної академії оборони України. Київ, 2008. Вип. 3 (7). С. 64–68.

112. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2006. 416 с.

113. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 1(80). URL: <https://bit.ly/3Z1Fm54>. (дата звернення: 18.07.2022).

114. Мазаракі Н. Щодо поняття медіабельності спору. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 12. С. 258–262. URL:

<http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/12/49.pdf>. (дата звернення: 18.12.2021).

115. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Київ, 2016. № 1. С. 92–100.

116. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.

117. Мазаракі Н. А. Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні : дис. ... докт.юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2019. 486 с.

118. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>. (дата звернення: 08.11.2021).

119. Майстренко К. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо впровадження медіації в системі публічного управління. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2023. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy>. (дата звернення: 28.01.2023).

120. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади 2022. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368/1848>. (дата звернення: 28.01.2023).

121. Майстренко К. М. Медіація як метод вирішення конфліктів в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. DOI: 10.32702/23066814.2023.3. URL: <http://www.investplan.com.ua/?n=9-10&y=2022>. (дата звернення: 28.01.2023).

122. Майстренко К. М., Нестеренко Г. П. Медіація як спосіб врегулювання спорів у сфері управління та розпорядження державною власністю. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. №15. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-15-8458>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16711140104086.pdf> (дата звернення: 28.01.2023).

123. Мартинюк Г. Ф. Причини виникнення конфліктів в системі державного управління та шляхи їх вирішення. Стратегія і тактика

державного управління. 2020. С. 20 URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/18568/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf>. (дата звернення: 28.09.2021).

124. Матяж С. В. Взаємодія громадськості й органів публічної влади: європейський досвід для України. Сучасні інтеграційні проблеми: європейський досвід та українські реалії : колективна монографія ; за ред. М. О. Багмета, С. В. Матяж. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2015. 168 с.

125. Медіація та вирішення конфліктів. URL: <https://bit.ly/3XN1Cir>. (дата звернення: 28.01.2022).

126. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / Т. Білик та ін. ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.

127. Медіація: базові навички! Сертифікатна освітня програма. URL: <https://nlu.edu.ua/rozpochato-nabir-na-sertyfikatnu-osvitnyu-programu-mediacziya-bazovi-navychku/>. (дата звернення: 10.12.2022).

128. Медіація: міжнародний досвід та українські реалії. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/mediaciya-mizhnarodniy-dosvid-ta-ukrayinski-realiyi-.html>. (дата звернення: 12.12.2022).

129. Мельниченко А. А., Радченко Ю. В. Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. Публічне управління та митне адміністрування. Дніпро, 2020. № 2(25). С. 104–110.

130. Месюк М. Взаємодія інститутів влади та громадянського суспільства в Україні у контексті євроінтеграційних процесів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/20.pdf. (дата звернення: 12.12.2022).

131. Метод для критичного аналізу інформації Fishbone. URL: <https://naurok.com.ua/post/metod-dlya-kritichnogo-analizu-informaci-fishbone>. (дата звернення: 16.10.2021).

132. Методика розроблення професійних стандартів : наказ Міністерства соціальної політики України від 22.01.2018 р. № 74. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text>. (дата звернення: 19.11.2022).

133. Методичні рекомендації щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції : Національне агентство з питань запобігання корупції від 21.10.2022 року № 13. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Metodychni-rekomendatsiyi-vid-21.10.2022-13.pdf>.

(дата звернення: 11.12.2022).

134. Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 року № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>. (дата звернення: 12.03.2023).

135. Мінаєва І. М. Складові поняття «публічна влада». Державне будівництво. 2008. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_69. (дата звернення: 15.09.2021).

136. Мінімальні стандартні правила ООН, що стосуються здійснення правосуддя щодо неповнолітніх («Пекінські правила»): прийняті на 96 пленарному засіданні ООН 1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_211. (дата звернення: 12.12.2022).

137. Міністерство економіки України. Класифікатор професій: пошук. URL: <https://www.me.gov.ua/Profession/List?lang=uk-UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk>. (дата звернення 20.11.2022).

138. Міністерство юстиції України. Офіційний сайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_33565. (дата звернення 29.10.2022).

139. Можайкіна О. С. Поняття та зміст основних принципів медіації в цивільно-правових відносинах. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Дніпро, 2017. № 5. С. 55.

140. Можливості та перешкоди на шляху демократичного переходу України. URL: <https://bit.ly/3IqqvK9>. (дата звернення 11.09.2021).

141. Мойсіяха А. В. Інституціональний складник механізмів реалізації державної політики у соціогуманітарній сфері. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/17-2020/15.pdf>. (дата звернення: 06.02.2023).

142. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>. (дата звернення: 12.03.2023).

143. Муніка Н. О. Інституалізація соціально-економічного розвитку: теоретико-методичний аспект. 2017. Випуск 12. С. 229–234. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/12_2017_ukr/40.pdf (дата звернення: 11.03.2023).

144. Мусієнко М. О. Загальна характеристика органів публічної влади в Україні. URL: <http://www.srw.kspu.edu/?p=1001>. (дата звернення 11.09.2021).

145. Національна асоціація медіаторів України. Офіційний сайт. URL: <http://namu.com.ua/ua>. (дата звернення 11.05.2022).

146. Національна стратегія розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>. (дата звернення 25.10.2021).

147. Національна стратегія у сфері прав людини : Указ Президента України від 24.03.2021 р. № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#n17>. (дата звернення 29.10.2021).

148. Огречук Г. О. Правове регулювання застосування медіації при вирішенні цивільно-правових спорів : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2016. 20 с.

149. Оніщенко Н. М., Сунегін С. О. Механізм взаємодії громадянського суспільства та держави: чинники удосконалення. URL: <https://ojs.ukrlgos.in.ua/index.php/logos/article/view/11868/11016>. (дата звернення 09.10.2021).

150. Опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>. (дата звернення 15.11.2022).

151. Петренко Н. О. Аналіз вимог до медіатора. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 11/2021. С. 774–776. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2021/198.pdf. (дата звернення 21.01.2023).

152. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.

153. Подковенко Т. Моделі медіації та механізм її здійснення. .Актуальні проблеми правознавства. 2020. № (23)/2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41471/1/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>. (дата звернення 18.09.2021).

154. Подковенко Т. О. Інститут медіації: зарубіжний досвід та українські перспективи. Актуальні проблеми правознавства. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 26–31.

155. Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення 15.11.2022).

156. Поскрипко Ю. А., Данченко О. Б. Компетенція і компетентність: консенсус. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/216/246>.

(дата звернення: 01.10.2021).

157. Правила проходження обучения по программе подготовки медиаторов: постановление Правительства Республики Казахстан № 770 от 3.07.2011 г. URL: <http://kazmediation.kz/documentation/48-rules-training-programtraining-of-mediators.html>. (дата звернення: 18.12.2022).

158. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. Дата оновлення: 11.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>. (дата звернення: 26.11.2021).

159. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. (дата звернення: 06.09.2022).

160. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо деяких питань забезпечення надання послуг з медіації системою безоплатної правової допомоги : Постанова Кабінету міністрів України від 02.09.2022 р. № 990. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/provnesennia-zmin-do-deiakukh-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-s990-20922>.

(дата звернення: 15.11.2022).

161. Про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо оподаткування доходів, отриманих адвокатом, нотаріусом, приватним виконавцем, арбітражним керуючим, експертом і медіатором, які зареєстровані як самозайняті особи, які провадять незалежну професійну діяльність : проєкт Закону України від 03.12.2021 р. № 6358-2. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=73344. (дата звернення: 18.11.2022).

162. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (дата звернення: 26.11.2021).

163. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 07.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 15.10.2022).

164. Про деякі аспекти медіації у цивільних та комерційних справах. ст. 3 Директиви Європейського парламенту і Ради Європи 2008/52/ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0052>. (дата звернення: 15.09.2021).

165. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Дата оновлення: 19.02.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>. (дата звернення: 28.10.2022).

166. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. Дата оновлення: 15.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 28.10.2022).

167. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. Дата оновлення: 08.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 28.10.2022).

168. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : наказ Національного агентства України з питань державної служби № 65. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/RE26867>. (дата звернення: 20.12.2022).

169. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 р. № 46-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah>. (дата звернення: 20.12.2022).

170. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 р. № 47-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>. (дата звернення: 20.12.2022).

171. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування для другого (магістерського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>. (дата звернення: 20.01.2023).

172. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. Дата оновлення: 15.06.2022. URL: [//zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text). (дата звернення: 15.12.2022).

173. Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів : Указ Президента України від 10.05.2006 р. № 361/2006. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>. (дата звернення: 05.09.2022).

174. Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікти, не звертаючись до суду. URL: https://www.academia.edu/3371628/History_of_Mediation_Movement_2010_Как_все_начиналось_история_зарождения_и_развития_медиаии_. (дата звернення: 18.12.2022).

175. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення: 16.11.2021; ... 15.01.2023).

176. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.21997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 01.01.2022. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>. (дата звернення: 01.04.2022).

177. Про національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. Дата оновлення: 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 12.12.2022).

178. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.10.2022).

179. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>. (дата звернення: 18.10.2021).

180. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : Закон України від 22.06.2012 р. № 5026-VI. Дата оновлення: 02.11.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>. (дата звернення: 18.10.2021).

181. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 24.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 20.11.2022).

182. Про певні аспекти медіації у цивільних та комерційних справах: Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС від 21.05.2008 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95. (дата звернення: 15.09.2021).

183. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Дата оновлення: 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 10.11.2022).

184. Про професійних творчих працівників та творчі спілки : Закон України від 07.10.1997 р. № 554/97-ВР. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554/97-вр#Text>. (дата звернення: 21.10.2021).

185. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. Дата оновлення: 23.05.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>. (дата звернення: 21.10.2021).

186. Про свободу совісті та релігійні організації : Закон України від 23.04.1991 р. № 987-XII. Дата оновлення: 31.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text>. (дата звернення: 21.10.2021).

187. Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>. (дата звернення: 20.12.2022)

188. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія / Ємельянов В. М., Негода В. А., Хаджирадева С. К. та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

189. Професійний стандарт як ключовий елемент взаємодії ринку праці і сфери освіти та управління персоналом. URL: https://fru.ua/images/doc/analitics/2021/FRU_prof-standart.pdf. (дата звернення: 18.11.2022).

190. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / Н. О. Алюшина та ін. ; під заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

191. Публічна служба : навч. посіб. / Є. І. Бородін та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

192. Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління «Актуальні проблеми державного управління». Одеса, 2021. Т. 1. № 1 (82). С. 42–47. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124> (дата звернення: 18.11.2021).

193. Рак Ю.О. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічного управління і громадянського суспільства в Україні. Наукові перспективи. Серія «Державне управління». Київ, 2023. Випуск № 3(33). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-144-155](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-144-155).

194. Резван О. О, Моргунова Н. С., Кір'янова О. В. Практикум із психології : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 157 с.

195. Рекомендація № R (99) 19 Комітету міністрів Ради Європи державам – членам Ради, які зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_828. (дата звернення: 15.10.2021).

196. Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах : ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 808 засіданні заступників міністрів 18.09.2002 р. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf. (дата звернення: 15.10.2021).

197. Реформування державної політики в Україні: теоретико-методологічні засади дослідження та впровадження : навч.- наук. вид. / В. А. Ребкало та ін. ; за заг. ред. В. В. Тертички, В. А. Шахова. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 352 с.

198. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації : метод. посіб. 2020. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>. (дата звернення: 09.02.2022).

199. Розробка інформаційних порталів. URL: <https://webcase.com.ua/uk/industry/razrobotka-informacionnogo-portala/>. (дата звернення: 11.12.2022).

200. Романадзе Л. Д. Критерії медіабельності в контексті системи вирішення спорів. 2020. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/676>. (дата звернення: 18.12.2021).

201. Серьогін С. М., Письменний І. В. Відновлення довіри до органів публічної влади як умова успішності реформ в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. № 4. С. 62–66.

202. Соціологія. Терміни. Поняття. Персоналії : навчальний словник-довідник / заг. ред. Пічі В. М. Львів : Новий світ – 2000, 2004. 476 с.

203. Співпраця органів влади та інститутів громадянського суспільства у сфері державної молодіжної політики в Україні : наук. розробка / Є. І. Бородін та ін. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.

204. Стадії (етапи, фази) медіації. URL: <https://bit.ly/3Z2y80D>. (дата звернення: 27.09.2021).

205. Степаненко Т. В. Європейські стандарти медіації в цивільно-правових спорах та їх упровадження в Польщі та Чехії. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 3С. 131–135. URL: http://lsey.org.ua/3_2021/34.pdf. (дата звернення: 20.12.2021).

206. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тисяч слів і словосполучень ; уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк; за ред. Г. П. Півторак; НАН України, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. Київ: Довіра, 2006. 790 с.

207. Сушинський О. І. Контроль у сфері публічної влади: теоретико-методологічні та організаційно-правові аспекти : монографія. Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. 468 с.

208. Татьянчиков А. О., Бедан В. Б. Психодіагностика: навч.-метод. реком. (в допомогу до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра факультету психології, політології та соціології). Одеса: Фенікс, 2021. 59 с.

209. Теплюк М. Публічна влада в Україні: визначення поняття і конституційно-правова природа. Право України. Київ, 2009. №5. С. 6–22.

210. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.

211. Тест емоційного інтелекту Холла (EQ). URL: <https://ua.mindly.cc/hall-emotional-intelligence-test/>. (дата звернення: 16.09.2021).

212. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.

213. Токарева К. С. Критерії медіабельності спорів. Актуальні питання юридичної науки та практики : тези доп. І наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 166–168.

214. Токарева К. С. Принципи впровадження інституту медіації у публічно-правових спорах в Україні. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. Харків, 2020. № 3 (90). С. 187–201.

215. Турій О. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1115>. (дата звернення: 18.12.2021).

216. Українська академія медіації. Офіційний сайт. URL: <http://mediation.ua>. (дата звернення: 17.11.2022).

217. Український інститут миру та порозуміння. Офіційний сайт. URL: <http://ipcg.org.ua/en/about/>. (дата звернення: 17.11.2022).

218. Український центр медіації та переговорів. Офіційний сайт. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/vrehuliuvannia-sporiv/posluhy-z-mediatsii/vartist-poslulh>. (дата звернення: 17.11.2022).

219. Український центр медіації. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/pro-tsentr/misiia-i-zadachi-tsentru>. (дата звернення: 17.11.2022).

220. Український центр порозуміння. Офіційний сайт. URL: <http://www.uccg.org.ua/>. (дата звернення: 17.11.2022).

221. УКРІНФОРМ. Мультимедійна платформа іномовлення в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2755938-ukrainapidpisala>

konvenciu-oon-pro-vreguluvanna-sporivza-rezultatami-mediacii.html. (дата звернення: 05.09.2022).

222. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посіб. / С. К. Хаджирадева та ін. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

223. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Т. Калениченко Т., та ін. ; за заг. ред. Д. Проценко. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.

224. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / Н. Б. Ларіна; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Т. В. Ємельянова, 2020. 204 с.

225. Федоренко Т. В. Розвиток інституту медіації в Україні. Юридичний електронний науковий журнал. 2018. № 6. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2018/30.pdf. (дата звернення: 03.09.2022).

226. Хаджирадева С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. С. 144–172.

227. Хаджирадева С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

228. Хаджирадева С. К., Ніколаєв В. О. Сучасні підходи до навчання управлінців публічної сфери. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління». Донецьк, 2014. Т. 15, Вип. 291. С. 251–262.

229. Хаджирадева С., Шевцова О. Ефективність реалізації Європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал. Миколаїв, 2021. №13. С. 797–816.

230. Хто є хто в сфері медіації та діалогу в Україні. Довідник. 2021. URL: <https://bit.ly/41kcYg1>. (дата звернення: 17.11.2022).

231. Центр фінансової медіації вигідність спільних рішень. URL: <https://www.fin-mediation.com/ru/informatsijna-pidtrimka/142-vartist-poslug>. (дата звернення: 17.11.2022).

232. Черненко Н. Конфлікт-коучинг та медіація у публічному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. Одеса, 2021. Том 2 № 83 (2021). URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237293>. (дата звернення: 09.01.2023).

233. Черненко Н. М. Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. Дніпро, 2023. 11(1), 12-19.

234. Черненко Н. М., Бринза І. В. Соціально-психологічний механізм медіації в освітньому процесі. Наукові перспективи. Київ, 2022. Випуск № 2 (20). С. 484 – 498.

235. Чинники та фактори виникнення конфліктів. URL: <https://old.libr.dp.ua/site-libr/?idm=1&idp=199&ida=1207>. (дата звернення: 25.08.2021).

236. Чорній А. Л. Комунікативна складова медіабельності конфліктів. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Філологія. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. Вип. 1 (69), ч. 2. С. 236–238.

237. Що сталося з довірою українців одне до одного за час війни: опитування Gradus Research. URL: <https://speka.media/viina-rosiyi-proti-ukrayini/shho-stalos-z-doviroyu-ukrayinciv-odin-do-odnogo-za-cas-viini-opituvannya-gradus-research-por15p>. (дата звернення: 19.09.2022).

238. Юридична енциклопедія : в 6 т. / Ю. С. Шемшученко та ін. Київ : 1998. Т. 5 ; П–С. 2003. 736 с.

239. Яблонський В., Балакірева О., Бельська Т. Розвиток громадянського суспільства України в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів : аналіт. доп. / ред. О. Корнієвський. Київ, 2016. 72 с.

240. Як визначити, що конфлікт можна вирішити за допомогою медіації. URL: <https://bit.ly/3SsBebE>. (дата звернення: 03.02.2022).

241. Як вийти з трикутника Карпмана? Трикутник Карпмана: опис, приклади. URL: <http://poradu.pp.ua/nauka/42000-%20yak-viyti-z-trikutnika-karpmana-trikutnik-karpmana-opis-prikladi.html>. (дата звернення: 15.01.2023).

242. Як зрозуміти іншу людину? Опитувальник комунікативної толерантності В. В. Бойко (Тест Бойко). URL: <http://um.co.ua/6/6-12/6-121240.html>. (дата звернення: 02.09.2021).

243. Яновська О., Біцай А. Особливості участі адвоката у процедурі медіації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. Київ, 2014. С. 21–24.

244. Ярмиш О. Н., Серьогін В. О. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні : навч. посіб. ; за заг.ред. Тодики Ю. М. Харків : Вид-во Нац.ун-ту внутр. справ, 2002. 672 с.

245. Ясиновський І. Г. Імплементация процедури медіації в Українське законодавство: теоретико-правовий аналіз : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.

246. Alekseenko Irina. Implementation of the institution of mediation in the international process: a historical aspect. Медіація як спосіб вирішення приватно- та публічно-правових спорів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Дніпро, 30 листоп. 2021 р. Дніпро, 2022. С. 28–31.

247. Alexander N. The mediation metamodel : Understanding practice. Conflict Resolution Quarterly. 2008. 26, (1). P. 106–107.

248. Aliushyna N., Boiko O., Hzybovska, T., Rak Yu. Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms. Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. 2022, Vol. 21, no. 5, P. 618–628. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-5-08>. (дата звернення 11.03.2023).

249. Aoki. M. Endogenizing Institutions and Institutional Change. Journal of Institutional Economics. 2007.№3. P. 1-31.

250. Barrett J. P. A history of alternative dispute resolution: the story of a political, cultural, and social movement. San Francisco, 2004. URL: <https://bit.ly/3Y2Znqi>. (дата звернення 11.10.2022).
251. Berger P., Luckmann T. The Social Construction of Reality. N.Y: Garden City. 2011. 219 p.
252. Boulle L., Nesic M. Mediation: Principles, Process, Practice. London: Butterworths, 2001. P. 27.
253. CEPEJ підготувала два нові документи у сфері медіації. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/cepej-pidgotuvala-dva-novi-dokumenti-u-sferi-mediaciyi.html>. (дата звернення: 17.12.2022).
254. Cornelius, H. & Faire, S. 1989 Everyone can win: How to resolve conflict, Simon & Schuster, Sydney. 215 p.
255. Dryzek J., Honig B., Phillips A. The Oxford Handbook of Political Theory. Oxford, Oxford University Press, 2006. 883 p
256. European Code of Conduct for Mediators. URL: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf. (дата звернення: 17.12.2022).
257. Folberg J. Resolving disputes. Theory, practice and law/ Folberg J., Golann D., Kloppenberg L., Stipanowich T. New York, 2005. P. 223.
258. Gmurzyńska Ewa, Morek Rafał. Mediacje. Teoria i praktyka. Warszawa : Oficyna a Wolters Klumer business. 2014. 492. S. 110.
259. Greif. A. Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. 526 p.
260. Guidelines for the Prevention of Crime: ECOSOC Resolution 2002/13. URL: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/resolution_2002-13.pdf. (дата звернення: 17.12.2022).
261. Hamilton W. H. Institutions// Encyclopedia of The Social Sciences/ W.H. Hamilton. Vol. 8. L., 2010. P. 84.
262. Hmuzhynska, Ye. & Morek, R. Mediatsiia: teoriia i praktyka. Varshava, 2018. P. 179.

263. Involvement of civil society organizations other than NGOs and the private sector in technical cooperation activities: Experiences and prospects of the United Nations system. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2002_1_English.pdf. 2002. (дата звернення: 17.12.2022).

264. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*. Volume XIII, Number 1, Summer 2020. P. 81–109.

265. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., Smalskys, V. Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*. 2019, T. 18, Nr. 3/2019, Vol. 18, No 3, p. 95–113.

266. Peter Berger. *The Limits of Social Cohesion: Conflict And Mediation In Pluralist Societies: A Report Of The Bertelsmann Foundation To The Club Of Rome* Hardcover – Import, 1 Jan 1998, 416 p.

267. Rau A. Peppet S. Processes of dispute resolution. The role of Lawyers. Third edition / A. Rau, T. Sherman. New York, 2002. P. 337

268. Riskin L. Understanding Mediator's Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. *Harvard Negotiation Law Review*. 1996. 1. P. 7–51.

269. UNCITRAL Conciliation Rules (1980). URL: <http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/arbitration/conc-rules/conc-rules-e.pdf>. (дата звернення: 17.01.2022).

270. UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation, 2018. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation. (дата звернення: 25.12.2021).

271. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation of August, 7th, 2019. URL: <https://www.>

uncitral.org/pdf/english/commissionsessions/51st-session/Annex_I. pdf. (дата звернення: 28.10.2021).

272. Commission recommendation of 4 April 2001 on the principles for out-ofcourt bodies involved in the consensual resolution of consumer disputes. URL: <https://bit.ly/3ISUjAA>. (дата звернення: 16.07.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А 1

Таблиця А 1.1

Типологія конфліктів у публічному управлінні

Умови або причини виникнення	Типи конфліктів у публічному управлінні	Умови, причини виникнення конфліктів
Соціально-психологічні чинники	конфлікт «очікування»	розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій та ін.
	конфлікт інтересів, цілей	суперечності щодо цілей, способів виконання завдання, спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше
	особистісні та міжособистісні конфлікти	через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільні комунікації між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування та ін.
	конфлікти формальної й неформальної структури	пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіції лідерів та ін.
	конфлікт «керівник-підлеглий»	протиріччя між функціями, між обов'язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих та ін.
Особливості професійної діяльності	конфлікт «структур»	проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів, неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів та ін.
	конфлікт інформації	брак, достовірність, неповнота наданої інформації, її розмитість, порушення строків та ін.

	посадовий конфлікти	суперечності між правами та обов'язками, юридичними і фактичними діями та ін.
	конфлікти між органами влади	конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу та ін.
	конфлікт «політичної ситуації»	залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів «з гори» та ін.
Зовнішні чинники	конфлікт ресурсів	через обмеженість будь-яких ресурсів або неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов'язане з отриманням незаконних переваг та ін.
	конфлікти громадськості і органів влади	конфлікт суперечностей поглядів, різна політична орієнтація, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу та ін.

Розробка автора.

ДОДАТОК А 2

Таблиця А 2.2

**Міжнародні нормативно-правові документи, що регламентують
процедуру медіації і діяльність медіатора**

Рівні прийняття документів	Нормативно-правові документи
Документи ООН	<ul style="list-style-type: none"> – «Пекінські правила», прийняті Резолюцією № 40/22 Генеральної Асамблеї ООН 29 листопада 1985 року (п. 11.1; 11.2; 18.1); – Декларація основних принципів правосуддя для жертв злочинів та зловживання владою, прийнята Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 34 (40) від 29 листопада 1985 року (ст. 7); – Каракаська декларація від 15 грудня 1980 року (п. 7; п. 8); – Бангкокська декларація «Взаємодія і відповідні заходи: стратегічні союзи в галузі попередження злочинності та кримінального правосуддя» від 25 квітня 2005 року (п. 32); – Резолюції Економічної та Соціальної Ради ООН (ЕКОСОП): – Розробка та здійснення заходів посередництва і відновного правосуддя в галузі кримінального правосуддя № 1999/26 від 28 липня 1999 року; – Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2000/14 від 27 липня 2000 року; – Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2002/12 від 24 липня 2002 року.
Документи Комісії ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ)	<ul style="list-style-type: none"> – Погоджувальний регламент ЮНСІТРАЛ від 4 грудня 1980 року; – Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні угоди за результатами медіації 2018 року; – Сінгапурська Конвенція ООН про міжнародні угоди за результатами медіації від 1 серпня 2019 року.

Документи ЄС	<ul style="list-style-type: none"> – Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про певні аспекти медіації у цивільних та комерційних справах» від 21 травня 2008 року (вважається основним документом ЄС, який визначає та закріплює стандарти медіації в Союзі); – Рекомендація Європейської Комісії № 2001/310/ЄС від 4 квітня 2001 року про принципи, обов'язкові для органів позасудового розгляду спорів споживачів; – Регламент Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2006/2004 від 27 жовтня 2004 року про співробітництво між національними органами, відповідальними за виконання законодавства про захист прав споживачів; – Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2009/22/ЄС від 23 квітня 2009 року про судові заборони захисту інтересів споживачів; – Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2013/11 /ЄС від 21 травня 2013 року щодо альтернативного вирішення спорів у сфері споживання
Документи Ради Європи	<ul style="list-style-type: none"> – Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 року (ст. 6); – Європейська конвенція про здійснення прав дітей від 25 січня 1996 року (ст. 13); – Рекомендація № R (98) 1 Комітету міністрів державам членам про сімейну медіацію від 21 січня 1998 року; – Рекомендація № R (99) 19 Комітету міністрів державам членам про медіацію в кримінальному процесі від 15 вересня 1999 року; – Рекомендація КМРЄ № R (2001) 9 Комітету міністрів державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами приватними особами від 9 вересня 2001 року; – Рекомендація №R (2002) 10 Комітету міністрів державам членам про медіацію в цивільному процесі від 18 вересня 2002 року.

Складено автором на основі аналізу та узагальнення [126, с. 285–300].

ДОДАТОК А 3

Таблиця А 3.3

Принципи медіації [175]

Принцип	Опис принципу
Добровільності	У ст. 5 Закону України «Про медіацію» зазначається, що «Участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації. Сторони медіації та медіатор можуть у будь-який момент відмовитися від участі в медіації».
Конфіденційності	Ст. 6 Закону України «Про медіацію» зазначає: «медіатор та інші учасники медіації, а також суб'єкт, що забезпечує проведення медіації, не мають права розголошувати конфіденційну інформацію, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони медіації не домовилися у письмовій формі про інше», «... за розголошення конфіденційної інформації зазначені особи несуть відповідальність, передбачену законом»; «... конфіденційною інформацією вважається вся інформація, яка стала відома під час підготовки до медіації та проведення медіації...»; «якщо медіатор отримав від однієї із сторін конфіденційну інформацію, він може розкрити таку інформацію іншій стороні (сторонам) лише за згодою сторони, яка надала таку інформацію».
Нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора	Ст. 7 Закону України «Про медіацію» зазначає «під час проведення медіації медіатор повинен бути нейтральним у ставленні до сторін медіації та незалежним від сторін медіації, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб, інших фізичних і юридичних осіб»; медіатор не приймає рішення, не визнає хто правий чи винний та не дає оцінок і порад. Його головне завдання - допомогти сторонам домовитися на вигідних для кожного умовах
Самовизначення та рівності прав сторін медіації	Ст. 8 Закону України «Про медіацію»: «сторони медіації самостійно обирають медіатора (медіаторів) та/або суб'єкта, що забезпечує проведення медіації»; «медіація проводиться на засадах рівності сторін. Сторонам медіації має бути надано рівні можливості під час проведення медіації. Зобов'язання медіатора повинні бути однаковими стосовно всіх сторін медіації».

ДОДАТОК А 4

Таблиця А 4.4

Організації які працюють та надають послуги у сфері медіації в Україні

№	Назва центру	Рік створення	Мета/напрями діяльності	Електронна адреса/контактний телефон/адреса
1.	Одеська обласна група медіації Київський філіал ООГМ (м. Київ)	Дата створення: 22.12.1994 Дата реєстрації: 21.04.1995	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність, конфлікт коучинг, супровід конфлікту	65000, проспект Гагаріна, 23/4, Одеса, +38063 144 9174 +38098 237 9677 Інна Терещенко: +38098 099 1295 orgm.odessa@gmail.com
2.	Громадська організація Асоціація сприяння самоорганізації населення	15.06.2006	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	65014, вул. Маразлївська 38, м. Одеса, +38048 738 6830 samoorg@ukr.net
3.	Товариство з обмеженою відповідальністю Український центр медіації	16.08.2007	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	вул. Спаська 11, м. Київ +38097 436 0577 galyna.erenenko@kmbs.ua
4.	Громадська спілка Мережа правового розвитку	Дата створення: 01.01.2009 Дата реєстрації: 30.09.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги)	02144, м. Київ, вул. Бориса Гмирі 17, оф. 4 +38044 227 9773 office@ldn.org.ua

Продовження табл. А 4.4

5.	Громадська організація Центр права та посередництва	Дата створення: 04.03.2010 Дата реєстрації: 15.09.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	1057, м. Харків, майдан Свободи, буд. 8 +38 097 918 95 75 info@centerlawmediation.com
6.	Школа медіації Академії адвокатури України	31.03.2011	Навчання медіаторів, консультування, науково-дослідна діяльність	м. Київ, бульвар Тараса Шевченка, 27 +38-044 246-57-87, +38-044 288-05-29
7.	Інститут миру і порозуміння	04.01.2013	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	01133, Київ, бул. Лесі Українки 21А, к.4 +38044 537 1007 info@ipc.org.ua
8.	Товариство з обмеженою відповідальністю Юридична компанія «Інколанс»	16.07.2013	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	04052, м. Київ, вул. Глибочицька 40, офіс 17 +38097 079 2155 gurenko789@gmail.com
9.	Громадська організація Центр допомоги сім'ї	25.09.2013	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування	02068, м. Київ, пр-т П. Григоренка 25А, кв. 112 +38063 188 6108 vika.eydemiller@gmail.com

Продовження табл. А 4.4

10	Громадська спілка Українська академія медіації	Дата створення: 07.07.2014 Дата реєстрації: 02.09.2014	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність, законотворча діяльність	65026, м. Одеса, вул. Грецька 17 +38048 743 5185; +38093 693 8656; +38067 941 1646 info@mediation.ua
11	Національна асоціація медіаторів України ГО «НАМУ»	10.2014	Сприяння становленню, використанню та поширенню медіації як інноваційного підходу до вирішення конфліктів у різних сферах життя, об'єднання фахівців у сфері медіації та розвитку професії медіатора на рівні кращих світових стандартів, захист спільних інтересів членів Асоціації та представництво їхніх інтересів в Україні та за кордоном	Адреса: 01103, м. Київ, вул. Михайла Бойчука 41, оф. 89 +38 (097) 497-47-97 namu.members@gmail.com
12.	Неформальне об'єднання Ресурсний центр для дітей та батьків «Чародім»	Дата створення: 01.10.2014 Дата реєстрації: 17.03.2016	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	04080, м. Київ, вул. Кирилівська 31в, оф. 2 +38067 216 4446 tetiana.sanina@gmail.com
13.	Неформальне об'єднання Лабораторія мирних рішень	30.10.2014	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, науково-дослідна діяльність	61174, м. Харків, вул. Архітекторів 22, кв. 101 +38067 958 4273 dialogfmd@gmail.com
14.	Громадська організація Львівський центр медіації	01.03.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	79007, проспект Свободи 23/13, м. Львів +38063 862 1198 mediation.lviv@gmail.com

Продовження табл. А 4.4

15	Неформальне об'єднання Intellectum arti	30.05.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування	+38050 419 9531 intellectumarti@gmail.com
16	Громадська організація Український центр Ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності»	22.09.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації	вул. Богдана Хмельницького 44, м. Київ +38050 202 1003 info@dignityspace.org
17	Товариство з обмеженою відповідальністю Юридична фірма «Кайрен»	15.12.2015	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, комплексна медіація (включаючи бізнес-медіацію, бізнес-консалтинг та юридичний консалтинг)	01010, м. Київ, вул. І. Мазепи 10 А, офіс 301 +38067 236 2239 chiron@chiron.ua
18	Ініціативна група Діалог у дії	Дата створення: 01.07.2016 Дата реєстрації: 20.12.2006	медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, науково-дослідна діяльність	07852, с. Микуличі Київської області, вул. Стадіонна 23 +38096 771 7001 soc.injener@gmail.com
19	Громадська організація Подільський центр медіації	Дата створення: 01.03.2016 Дата реєстрації: 21.04.2016	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	21005, м. Вінниця, вул. Зодчих 36, оф. 74 +38096 375 2788 m.motylyuk@gmail.com
20	Громадська спілка Іновест-Хаб	05.2016	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування для просування медіації, науково-дослідна діяльність, тренінгова діяльність	м.Київ, Україна, вул. Антона Цедіка, 20 info@invest-hub.com +38 096 250 08 18

Продовження табл. А 4.4

21	Центр медіації, супервізії та коучингу Університету Ушинського	05.2016	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування для просування медіації, науково-дослідна діяльність, тренінгова діяльність	65020, м. Одеса, вул. Старопортофранківська, 26, +38(093)591-25-60 Brynza3691@gmail.com Brynza.IV@pdpu.edu.ua.com
22	Громадська організація Центр соціальних ініціатив та партнерства	06.09.2016	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	м. Черкаси, вул. Благовісна 170, оф. 2-а +38099 930 0067 csip.ngo@gmail.com
23	Громадська організація Центр медіації та діалогу	Дата створення: 30.12.2016 Дата реєстрації: 22.02.2017	Комерційні послуги, волонтерська робота / послуги без оплати споживачем, рго bono, проектна діяльність (послуги фінансуються донорами)	33028, м. Рівне, вул. Пластова 27 +38096 907 2899 ngo.mnc@gmail.com
24	Громадська організація Центр медіації «Простір Порозуміння»	Дата створення: 30.08.2017 Дата реєстрації: 19.09.2017	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	+38050 574 9550 lclexvim@gmail.com
25	Неформальне об'єднання Медіація партнерства	14.10.2017	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	м. Київ +38067 239 9014 tanovytska@gmail.com
26	Громадська організація Ліга медіаторів України	27.11.2017	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	м. Київ, вул. Сирецька 96 +38044 233 3539 limu.ukraine@gmail.com

Продовження табл. А 4.4

27	Центр медіації та переговорів БО «БФ «Карітас Запоріжжя»»	15.03.2018	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	+38067 292 9671 mediatorzp2021@gmail.com
28	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) Commercial Mediation Group	Дата створення: 16.07.2018 Дата реєстрації: 19.11.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації	08301, м. Бориспіль Київської області, вул. Пушкіна 2-в +38050 546 8634 info@commercialmediation.group
29	Неформальне об'єднання Sense 2 Sense Communication	Дата створення: 02.01.2018 Дата реєстрації: 10.02.2018	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	м. Київ, +38067 467 8058, +38050 726 8157 team2sense@gmail.com
30	Навчальний тренінговий центр «Моя Дія», СП (2008-2018 рр. - РГО «Жіночі ініціативи»)	30.03.2018	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування	+38050 015 7747 moyadiyacentr@gmail.com
31	Громадська організація Буковинський центр медіації	Дата створення: 23.05.2018 Дата реєстрації: 11.01.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації	м. Чернівці, вул. Університетська 19, корпус 2, каб. 212 +38095 860 0150; +38050 658 4158; +38050 654 9335 r.havrylyuk@chnu.edu.ua

Продовження табл. А 4.4

32	Громадська організація Асоціація Сімейних Медіаторів України	Дата створення: 14.12.2018 Дата реєстрації: 17.01.2019	Інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації. АСМУ проводить спеціалізоване навчання сімейних медіаторів та інші заходи, які сприяють розвитку професіоналізму та підтримують сімейних медіаторів, Асоціація Сімейних Медіаторів України, розробляє Засади навчання та акредитацію сімейних медіаторів; сприяє популяризації. даної послуги серед населення. ГО не є надавачем послуг з медіації	04210, м. Київ, пр-т Героїв Сталінграду 4/4, кв. 9 +38097 009 2424, +38050 385 9657 afmu.org@gmail.com
33	Центр досліджень медіації та діалогу Національного університету «Кієво-Могилянська академія»	31.12.2018	Інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	04655, вулиця Григорія Сковороди, 2, Київ md@ukma.edu.ua
34	Адвокатське бюро Ольги Драчевської	19.02.2019	Надання комерційних послуг з медіації	04052, м. Київ, вул. Глибочицька 40, офіс 17 +38097 079 2155 drachevskalb@gmail.com
35	Громадська організація Спілка бізнес-медіаторів	20.08.2019	Бізнес-медіація	01054, м. Київ, вул. Тургенівська 46/11, кв. 91 +38067 466 6243; +38067 401 5644; +38050 353 9617 o.severchuk@gmail.com, nnkovalko@gmail.com, lyubov_bart@ukr.net

Продовження табл. А 4.4

36	Лабораторія медіації, переговорів та арбітражу кафедри публічного права Чернівецького національного університету ім. Юрія Федьковича	29.08.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	м. Чернівці, вул. Університетська, б. 19, корпус 2, каб. 212 +38095 860 0150 mediation_laboratory@chnu.edu.ua
37	Громадська організація Простір рішень	Дата створення: 09.09.2019 Дата реєстрації: 19.09.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	76018, м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності 39, кв. 5 +38050 296 2954 spaceofsolutions@gmail.com
38	Громадська організація ЮЛАРУМ	22.11.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування для просування медіації, науково-дослідна діяльність	08202, Київська обл., м. Ірпінь, вул. Мінеральна, буд. 7Е, кв. 45 +38 (097) 875-48-35
39	Неформальне об'єднання Платформа культури пам'яті Минуле / Майбутнє / Мистецтво	27.11.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги)	пр-т Небесної сотні 10-Г, кв. 45, м. Одеса, 65121 +38067 761 3841 pastfutart@gmail.com
40	Освітньо-консультативний центр медіації «Партнер-Про» Київського національного торговельно-економічного університету	19.12.2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	02156, м. Київ, вул. Кіото 23 +38050 740 8833 o.mozhajkina@knu.edu.ua

41	Тренінг Центр	2019	Проведення тренінгових навчань з бізнес-медіації	м. Львів, вул. Зелена 109, офіс 311 +38 (032) 294-96-61, +38 (032) 294-96-62, +38 (032) 241-82-14 training@audyt.lviv.ua
42	Бюро медіації Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського	2019	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	21100, Вінниця, вул.Острозького, 32, кафедра дошкільної та початкової освіти. корпус 1, к. № 243. dpovdpu@gmail.com
43	Громадська організація Міжнародний Тренінговий Центр «Школа медіації»	14.04.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	01103, м. Київ, вул. М. Бойчука 26, офіс 159 +38095 900 7970 office@mediation-school.com
44	Громадська організація Центр соціального партнерства, переговорів та медіації «Домовся Про»	Дата створення: 01.05.2020 Дата реєстрації: 11.06.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації, моніторинг, аналітика в сфері медіації	м. Київ, пр. Степана Бандери 8, корп. 3 +38067 401 4214 anechka.porada@gmail.com
45	Громадська організація Єдність чеснот	15.05.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	84101, м. Слов'янськ, вул. Конєва 6, к. 2. +38095 727 0324 unity@8virtue.com

Продовження табл. А 4.4

46	Неформальне об'єднання Придніпровський центр медіації ГО «Миротворчий простір «Вільна»»	15.05.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	пр. Гагаріна 84, кв. 31, м. Дніпро, 49107 +38067 633 5223; +38067 976 0047 mediation.dnipro@gmail.com
47	Неформальне об'єднання Amalgama.spase	01.09.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, інформування / адвокаційна діяльність для просування медіації	м. Київ, вул. М. Драгоманова 17, кв. 61 +38050 384 1841 jrepinamediator@gmail.com
48	Адвокатське об'єднання Павлуненко та партнери	21.09.2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги)	61003, м. Харків, вул. Кузнечна 23, кв. 5/28 +38050 302 4538, +38050 302 4538 pavlunenkopartners@gmail.com
49	Міжнародний Центр Медіації Бізнес Школи КРОК	10.2020	Розвиток медіації як виду діяльності для вирішення проблем в різних сферах, таких як комерційна, трудова медіація за допомогою ненасильницької комунікації, обмін досвідом з міжнародними партнерами, дослідження в медіації, надання навчальних і сертифікаційних послуг з метою підготовки професійних медіаторів; ведення реєстру медіаторів	03113, Київ, вул. Табірна, 30-32 +38 097 601 61 21 office@krok.edu.ua
50	Агентство медиации DecisionLab	2020	Медіація (зокрема, провайдер послуги)	вул. Павла Тичини 1В, Київ, +38 067 329 99 23 +38 050 311 91 08 +38 067 507 01 18 office@decisionlab.com.ua

Продовження табл. А 4.4

51	Некомерційна організація Центр медіації при Львівській торгово- промисловій палаті		Практична допомога львівському бізнесу у розв'язанні конфліктних ситуацій та досудовому вирішенні проблемних бізнес-питань	Стрийський парк, 14, Львів, Україна, 79011 +38 050 317 31 60 ngo.mnc@gmail.com
52	Центр Медіації Одеський державний університет внутрішніх справ		Медіація (зокрема, провайдер послуги), навчання медіаторів, консультування, інформування, моніторинг, аналітика в сфері медіації, науково-дослідна діяльність	м. Одеса, вул. Успенська, 1 +38 067-74-00- 815 +38 093-560-27- 88 centrmediator@g mail.com
53	Український центр медіації започаткований при Києво- Могилянській Бізнес Школі		Медіація (зокрема, провайдер послуги), консультування, науково- дослідна діяльність	Україна, Київ, вул. Волоська 8/5 4 корпус НаУКМА, 4 поверх +38 (044) 490- 66-35

* Даний список не є вичерпним

Розроблено на основі джерела [230].

ДОДАТОК А 5

Таблиця А 5.5

**Навчальні заклади які ввели навчальні програми чи дисципліни з
медіації в освітній процес**

№	Назва навчального закладу / установи	Назва навчальної програми, дисципліни
1.	Українська школа урядування – заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби (з 2022 року Вища школа публічного управління)	Загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації: «Навички медіації та діалогу для потреб державної служби (для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників»); «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» (державні службовці категорій «В» (в тому числі вперше призначені на державну службу)))»
2.	Одеський державний університет внутрішніх справ (кафедра державно-правових дисциплін)	Навчальна дисципліна «Альтернативні способи вирішення юридичних конфліктів» Підготовка фахівців освітнього ступеня «доктор філософії» Галузь знань 08 «Право» Спеціальність 081 «Право»
3.	Національний університет «Одеська юридична академія»	Навчальна дисципліна «Психотехнології медіації» Рівень вищої освіти: Перший (бакалаврський) рівень Освітня програма психологія
4.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»	Освітньо-професійна програма «Врегулювання конфліктів та медіація» Рівень вищої освіти: Перший (бакалаврський) рівень Ступінь вищої освіти: «Магістр» Спеціальність: 054 «Соціологія»
5.	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки Факультет (інститут) Психології та соціології, кафедра загальної і соціальної психології та соціології	Навчальна дисципліна «Юридична психологія і медіація» Рівень вищої освіти: Перший (бакалаврський) рівень Освітньо-професійна програма – Психологія Спеціальність 053 – Психологія Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки
6.	Запорізький національний університет	Освітньо-професійна програма першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Соціологія медіації та кримінології» (2018 рік) Галузі знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки» Спеціальність – 054 «Соціологія» Кваліфікація професійна: Фахівець з вирішення конфліктів і кримінології

7.	Національний авіаційний університет	Освітньо-професійна програма «Конфліктологія та практична медіація» (2019 рік) Ступінь вищої освіти: другий (магістерський) рівень вищої освіти Спеціальність – 053 Психологія Галузі знань – 05 Соціальні та поведінкові науки
8.	Університет «КРОК» Юридичний факультет	Освітня програма «Медіація» Ступінь вищої освіти: другий рівень вищої освіти Спеціальність – 081 «Право»
9.	Черкаський державний технологічний університет, факультет гуманітарних технологій, кафедра соціального забезпечення	Навчальна дисципліна «Вступ до медіації» Рівень вищої освіти: для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» Спеціальність – 232 «Соціальне забезпечення»
10.	Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль)	Навчальна дисципліна «Медіація у професійній діяльності» Рівень вищої освіти: третій (освітньо-науковий) Спеціальність – 011 Освітні, педагогічні науки Галузь знань: 01 Освіта / Педагогіка
11.	Бердянський державний педагогічний університет Кафедра соціальної роботи та інклюзивної освіти	Навчальна дисципліна «Медіація в соціальній сфері» Освітньо-професійна програма «Соціальна педагогіка» Рівень вищої освіти: для підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти Спеціальність – 231 Соціальна робота Галузь знань – 23 Соціальна робота
12.	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, кафедра цивільного процесу	Навчальна дисципліна «Медіація та цивільне судочинство» Освітньо-професійна програма – «Право» (набір 2021 року) Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень Ступінь вищої освіти: магістр Галузь знань – 08 «Право» Спеціальність – 081 «Право» Сертифікатна освітня програма «Медіація: базові навички» (2022 рік) додаткову спеціалізацію у галузі альтернативного вирішення спорів та здобути кваліфікацію медіатора
13.	Сумський державний університет Навчально-науковий інститут права. Кафедра адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки	Навчальна дисципліна «Сучасні проблеми медіації та судочинства в Україні» Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

14.	Національний університет водного господарства та природокористування Навчально-науковий інститут права кафедра спеціальних юридичних дисциплін	Навчальна дисципліна «Актуальні проблеми медіації» Спеціальність: 081 Право
15.	Чернівецький національний університетім. Юрія Федьковича	Освітньо-професійна програма «Медіація» (2020 рік) Рівень вищої освіти: для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти Спеціальність 081 Право. Галузь знань 08 Право
16.	Луцький національний технічний університет	Навчальна дисципліна «Основи медіації» Рівень вищої освіти: для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх освітньо-професійних програм, усіх галузей знань, усіх спеціальностей
17.	Національна академія педагогічних наук України ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Навчально-науковий інститут менеджменту та психології, кафедра психології та особистісного розвитку	Навчальна дисципліна «Основи медіації» (2019 рік) Рівень вищої освіти: другий (магістерський) Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки Спеціальність (професійне спрямування): 053 «Психологія»
18.	Білоцерківський національний аграрний університет, Факультет права та лінгвістики, кафедра цивільно-правових дисциплін	Навчальна дисципліна «Переговори і медіація» (2019 рік) Рівень вищої освіти другий (магістерський) Галузь знань – 08 право Спеціальність – 081 право
19.	Волинський національний університет імені Лесі Українки, Юридичний факультет, кафедра кримінального права і процесу	Навчальна дисципліна «Медіація та відновне правосуддя» Освітньо-професійна програма «Право» Рівень вищої освіти другий (магістерський) Спеціальність – 081Право
20.	Бізнес-школа КРОК м. Київ	Програма «Магістр з медіації та менеджменту конфліктів» (2022 рік)

Розробка автора.

* Даний список не є вичерпним

ДОДАТОК Б 1

Таблиця Б 1.1

Структура медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства

Базові компоненти	Критерії	Показники сформованості медіаційної компетентності	Параметри оцінювання показника сформованості медіаційної компетентності
<i>Когнітивний</i>	Знаннєво-змістовий	Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства	Розуміння термінологічного значення понять: «влада», «громадянське суспільство», «державна влада», «інститути громадянського суспільства», «механізм взаємодії влади та громадянського суспільства»
			Обізнаність із формами та методами взаємодії влади та громадянського суспільства
			Обґрунтування умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства
		Знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством	Розуміння термінологічного значення понять: «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфліктна взаємодія», «конфлікт інтересів»
			Обізнаність із базовими різновидами конфліктів, що виникають між владою та громадянським суспільством
			Обґрунтування чинників, які впливають на ескалацію та деескалацію конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством
Знання процесуально-технологічного інструментарію медіації	Розуміння термінологічного значення понять: «медіація», «медіатор», «сторони медіації», «медіаційна угода»		
	Обізнаність із формами, моделями, видами, технологіями, етапами та методами медіації, застосування яких дозволить розв'язати конфлікт, відповідальність медіатора		

			Обізнаність із процедурою медіації конфліктів, що знаходяться в площині публічного управління та адміністрування
		Знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора	Обізнаність із нормами Закону України «Про медіацію»
			Обізнаність із міжнародними документами (Конвенцій, Декларації та Стандарти, Резолюції та Рекомендації Європейської Комісії, Директиви, Рамкові рішення Ради ЄС), що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора
			Обґрунтування значущості Інституту медіації в громадянському суспільстві та її ролі у вирішенні конфліктів між владою та громадянським суспільством
<i>Діяльнісний</i>	Процесуально-інструментальний	Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту	Застосовувати сучасні методи аналізу конфліктної ситуації «картографію конфлікту», «фишбоун» та ін.
			Визначати інтереси, особистісні цілі, очікування, рольові позиції конфліктуючих сторін
			Формулювати обґрунтовані висновки щодо вірогідності успішного вирішення конфлікту при застосуванні методу медіації
			Демонструвати обізнаність у питаннях надання медіативних послуг інститутами медіації в Україні
		Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії	Застосовувати техніку конструктивного спілкування
			Застосовувати техніку активного слухання
			Застосовувати метод сократичного діалогу
		Застосовувати Гарвардський метод проведення переговорів без поразки	
		Дотримуватись норм ділового етикету	

		Уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків	Застосовувати логічні та творчі методи пошуку альтернативних рішень щодо вирішення конфлікту
			Враховувати специфіку прийняття індивідуальних та групових рішень в умовах невизначеності та конфліктної взаємодії
			Прогнозувати ризики конфлікту та наслідки конфронтаційної поведінки учасників конфлікту
			Застосовувати методи організації виконання прийнятих сторонами конфлікту рішень, зокрема тих, що зафіксовані в укладених та підписаних угодах
		Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту	Застосовувати сучасні методи та процедури управління опором змінам
			Розпізнавати пасивно-агресивну поведінку учасника конфлікту
			Планувати стратегію власних дій для зниження рівня агресивності опонента
		Особистісно-професійні якості	Комунікативно-настановчий
Здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність)	Тест на визначення комунікативної толерантності за В. В. Бойко		
Здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект)	Методика Н. Холла на визначення емоційного інтелекту		

ДОДАТОК Б 2

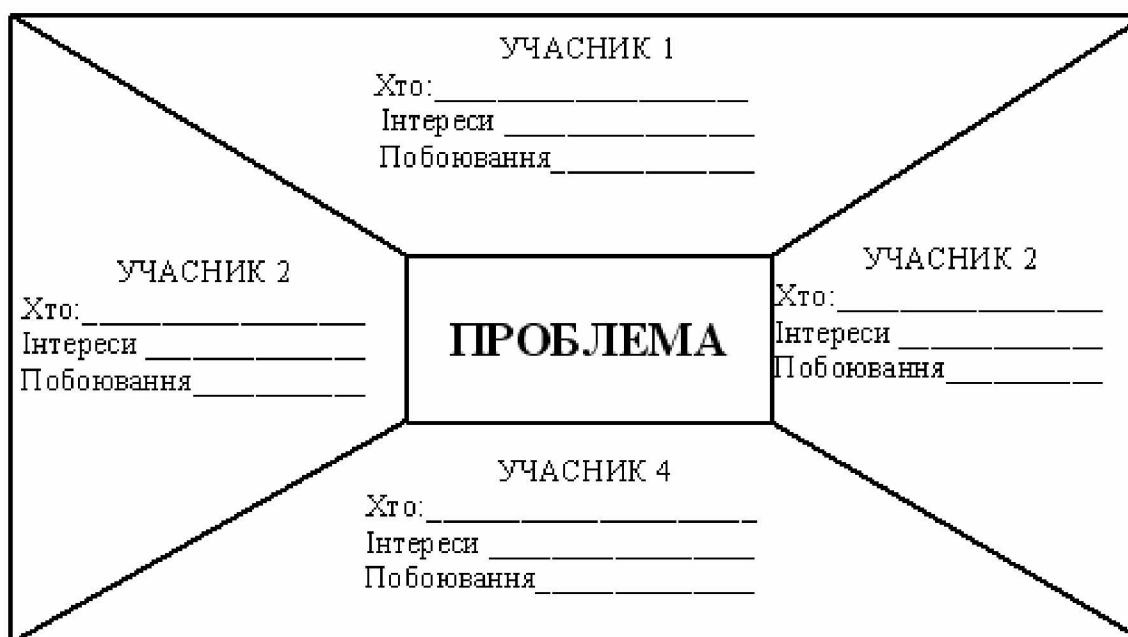


Рис. Б 2.1. Карта конфлікту [61].

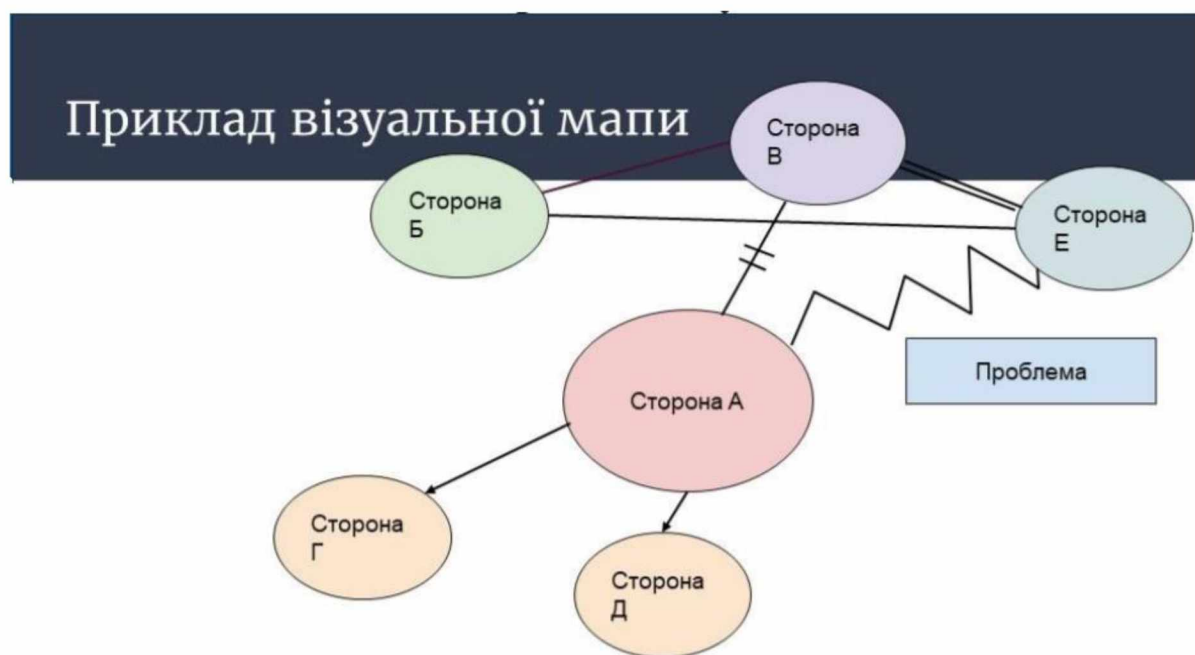


Рис. Б 2.2. Приклад візуальної карти конфлікту [198].










<p>КЛЮЧ: у картуванні ми використовуємо певні позначення. Ви можете придумати власні</p>	 <p>Кола позначають сторони ситуації: відносний розмір = сила у даному питанні</p>	 <p>Прямі лінії позначають зв'язки, тобто, досить близькі відносини</p>
 <p>Подвійна сполучна лінія позначає альянс</p>	 <p>Пунктирні лінії позначають неформальні або періодичні зв'язки</p>	 <p>Стрілки позначають домінуючий напрям впливу або діяльності</p>
 <p>Блискавоподібні лінії (кардіограма) позначають розбіжність, конфлікт</p>	 <p>Подвійна лінія (як стіна), проведена через лінії, позначає перерваний зв'язок</p>	 <p>Квадрат або прямокутник позначає проблему, тему або щось інше (не людину)</p>
 <p>Тінь позначає зовнішні сторони, які впливають на ситуацію, але безпосередньо не залучені</p>	<p>Для окремих випадків можна використовувати різні кольори або типи ліній і фігур. Наприклад, коричневим кольором можна позначити тиск або вплив, а фіолетовим - економічну залежність</p>	

Рис. Б 2.3. Умовні позначення для візуальної карти конфлікту [198].

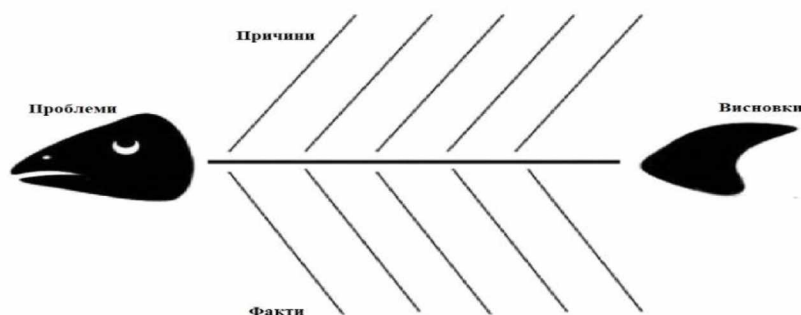


Рис. Б 2.4. Шаблон для «Fishbone» [131].

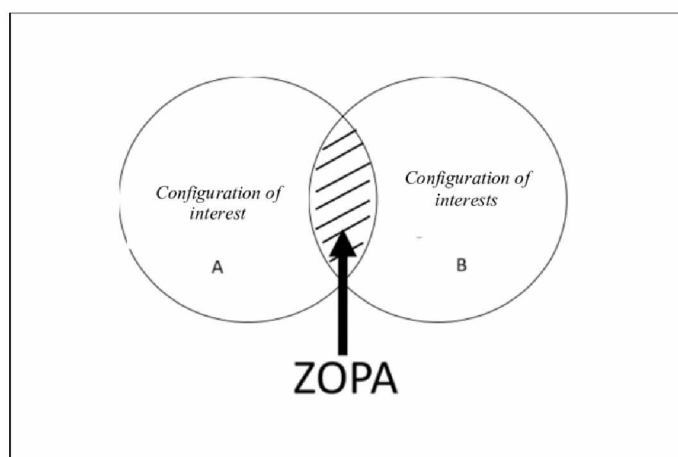


Рис. Б 2.5. «Зона можливого вирішення конфлікту» [240].

ДОДАТОК Б 3

Діагностувальні інструментарії оцінювання сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства

Анкета респондентів

Інструкція:

Зосередьтесь, уважно прочитайте всі запитання.

Відповіді на перші шість запитання не оцінюватимуться це маленьке знайомство з Вами. Просимо Вас відмітити позначкою (+) обраний варіант відповіді, а в п'ятому питанні дати відкрити відповідь.

Ваша стать?

- чоловіча
- жіноча

Ваш вік?

- до 25 років
- 26 – 35 років
- 36 – 45 років
- 46 – 55 років
- від 56 років

Яка Ваша освіта?

- неповна вища освіта
- базова вища освіта
- повна вища освіта

Яку з наведених категорій осіб Ви представляєте?

- працівник(ця) державного органу/органів місцевого самоврядування
- працівник(ця) громадського сектору

Яку посаду Ви обіймаєте?

Який Ваш стаж роботи?

- до 1 року
- 2 – 3 роки
- 4 – 5 років
- 6 – 10 років
- 11 – 19 років
- від 20 років

Опитувальник з визначення медіаційної компетентності

Блок I – тестові завдання які передбачають вибір, із запропонованих варіантів, однієї відповіді. Такі тестові завдання дозволяють вимірювати рівень розуміння базових елементів які входять до медіаційної компетентності.

Інструкція: Зосередьтесь, уважно прочитайте всі запитання і поставте позначку (+) навпроти правильної відповіді.

1. Встановіть відповідність між визначенням та його характеристикою.

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1) влада | а) інтегроване позначення всієї сукупності існуючих у суспільстві відносин, які не є державно-політичними, такого боку життєдіяльності суспільства та окремих індивідів, який перебуває поза сферою впливу держави, за межами її директивного регулювання й регламентації; |
| 2) державна влада | б) здатність і можливість особи, соціальної групи, інституту, організації провадити свою волю через певні засоби та канали впливу на діяльність і поведінку людей, їх спільності;
в) політико-правовий інструмент забезпечення функціонування держави та реалізації її місії через систему повноважень і механізмів, що застосовуються від імені держави спеціально утвореними органами для захисту та реалізації спільного інтересу, забезпечення загальних і локальних потреб, реалізації функцій регулювання та вирішення конфліктів у суспільстві; |
| 3) громадянське суспільство | г) інтегроване позначення всієї сукупності існуючих у суспільстві відносин, які не є державно-політичними, такого боку життєдіяльності суспільства та окремих індивідів, який перебуває у сфері впливу держави. |

2. Вкажіть чотири основні інститути громадянського суспільства.

- а) громадські об'єднання;
- б) політичні партії;
- в) творчі спілки;
- г) органи державної влади;
- д) професійні спілки та їх об'єднання;
- е) державні засоби масової інформації;
- є) об'єднання народних депутатів;
- ж) органи самоорганізації населення.

3. Дайте визначення поняття «механізм взаємодії влади та громадянського суспільства».

Механізм взаємодії влади та громадянського суспільства – це

+ *Форма взаємодії влади та громадянського суспільства з урахуванням принципів, норм, та форм за допомогою яких відбувається конструктивна співпраця та взаєморозуміння, виявлення спільних пріоритетів та позицій органів влади з громадянським суспільством.*

- *Сукупність знань, умінь та навичок за допомогою яких відбувається комунікація між органами влади та громадянським суспільством.*

4. Назвіть три правових форми участі інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади.

- а) нормотворча;
- б) правозастосовча;
- в) правова;
- г) правоохоронна;

д) цивільна.

5. Оберіть чотири основні завдання, які виконує громадянське суспільство зі своїми базовими інститутами?

- а) соціалізація окремих членів громад;
- б) внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної політики на розгляд міністрів;
- в) самоорганізація суспільства для впровадження ініціатив;
- г) участь у притягненні до дисциплінарної відповідальності керівників структурних підрозділів органу влади;
- д) безпосередня участь у процесах прийняття рішень органами влади;
- е) участь у здійсненні плануванні завдань та цілей державної політичної влади;
- є) моніторинг та контроль рішень, ухвалених владою.

6. Визначте основні ознаки громадянського суспільства?

- а) громадянське суспільство та його інститути обумовлені безпосередніми життєвими потребами та інтересами людей;
- б) громадянське суспільство виступає соціальним підґрунтям формування правової держави;
- в) інститути громадянського суспільства є відносно самостійні, структурно відокремлені елементи апарату держави;
- г) прийняття юридично обов'язкових нормативних та індивідуальних актів;
- д) громадянське суспільство та його окремі інститути формуються і функціонують на основі принципів самоорганізації і самоврядування.

7. Вкажіть, яким чином органи публічної влади та громадянське суспільство регулюють свої відносини в сфері взаємодії.

- а) органи публічної влади управляють громадянським суспільством;
- б) громадянське суспільство здійснює публічну владу;
- в) органи публічної влади рівнозначні громадянському суспільству;
- г) органи публічної влади підпорядковують свою діяльність служінню громадянському суспільству.

8. Визначте чотири форми громадської участі в державотворчому процесі?

- а) місцеві вибори та референдуми;
- б) акції;
- в) місцеві ініціативи;
- г) мітинги;
- д) громадські слухання;
- е) асоціації та інші об'єднання громадян;
- є) протести;
- ж) зібрання

9. Встановіть відповідність між визначенням та його характеристикою.

- | | |
|---------------|---|
| 1) конфлікт | а) конфлікт між публічно-правовими обов'язками і приватними інтересами державної посадової особи, за якого її приватні інтереси котрі, впливають з її положення як приватної особи, здатні неправомірним чином вплинути на виконання цієї державною посадовою особою її офіційних обов'язків або функцій; |
| 2) конфліктна | б) суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що |

- взаємодія впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;
- в) розбіжності, протилежність інтересів сторін, відмінна позиція двох або більше суб'єктів правовідносин, у зв'язку з якими одній зі сторін чи обом сторонам може бути завдано моральної та / або матеріальної шкоди;
- 3) конфлікт інтересів г) видів соціальної взаємодії який полягає у протидії конфліктуючих сторін і проходить на тлі виражених негативних емоцій, що переживаються сторонами по відношенню один до одного.

10. Оберіть визначення поняття «конфліктна ситуація».

- а) ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або декількох учасників (сторін), кожний з яких має свої цілі й мотиви, засоби й способи рішення особисто значимої проблеми;
- б) практичні дії учасників конфліктної ситуації, які характеризуються безкомпромісністю вчинків і спрямовані на обов'язкове оволодіння об'єктом загостреного зустрічного інтересу;
- в) суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень;
- г) активним діям учасників, які направлені на блокування досягнення супротивником його цілей і здійснення своїх власних, цей процес супроводжується наростанням агресивності.

11. Які чотири види відносяться до управлінських конфліктів за ознакою напрям взаємовідносин.

- а) вертикальні;
- б) послідовні;
- в) горизонтальні;
- г) діагональні;
- д) змішані;
- е) синхронні;
- є) кругові.

12. Яких дій необхідно дотримуватись на етапах виявлення та діагностики конфлікту органам публічної влади та громадянському суспільству.

- а) оцінити потенційний конфлікт за ознаками;
- б) залучити необхідні ресурси для його розв'язання;
- в) здійснити збір інформації про конфлікт;
- г) зібрати варіанти для розв'язання конфлікту;
- д) провести аналіз конфлікту, та по можливості здійснити картування конфлікту;
- г) визначити його тривалість та характер перебігу.

13. Визначте, які дії можуть спровокувати до конфлікту публічного службовця.

- а) перепони на шляху до досягнення основних цілей трудової діяльності;
- б) успішне досягнення цілей у трудовій діяльності колег;
- в) перепони до досягнення особистих цілей у спільній діяльності;
- г) не виправдання очікувань щодо досягнення основних цілей трудової діяльності;

д) негативна поведінка, що не відповідає прийнятим нормам відносин службовців у сумісній професійній діяльності.

14. Перелічіть дії, яких слід дотримуватись публічним службовцям та лідерам громадянського суспільства задля запобігання конфліктам.

- а) бути відкритими до різних поглядів, та інших точок зору;
- б) здійснювати гендерний аналіз;
- в) визнавати інших рівними, спілкуватися без зверхності та пихи, не засуджувати;
- г) моніторити свій рівень конфліктної напруги;
- д) бути уважними до потреб інших;
- е) працювати з психологом задля розуміння себе;
- є) не робити припущень;
- ж) у спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження.

15. Які з перелічених дій передбачають стимулювання конфлікту?

- а) цілеспрямовані дії суб'єкта управління, спрямовані на виникнення конструктивного конфлікту;
- б) навмисний зрив робочого процесу у вигляді відмови або неналежного виконання своїх обов'язків;
- в) наполегливу боротьбу за свої інтереси, що суперечать іншим;
- г) вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

16. Як у конфлікті називають ключову, найбільш напружену стадію, коли відбувається загострення всіх протиріч між учасниками і використовуються всі можливості для перемоги у протиборстві, застосовуючи мобілізацію всіх ресурсів (матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних)?

- а) кульмінація конфлікту;
- б) ескалація конфлікту;
- в) конфронтація;
- г) компроміс.

17. Як називається стадія конфлікту, коли сторони погодились йти на компроміс (починається робота з напрацювання кращої позиції та формування умови підписання мирної угоди):

- а) вихід з конфлікту;
- б) деескалація конфлікту;
- в) консенсус;
- г) генералізація конфлікту.

18. Встановіть послідовність етапів процесу ескалації конфлікту за Ф. Глазлом.

- а) разом у прірву;
- б) дискусія та аргументація;
- в) коаліція;
- г) від слів до справи;
- д) нищівні удари;
- е) втрата обличчя;
- є) стратегія погроз;
- ж) дебати та полеміка;
- з) руйнація центру.

- в) прозорість діяльності органів публічного управління для підвищення рівня довіри від громадянського суспільства;
- г) створення наглядових рад, які будуть оцінювати діяльність громадянського суспільства.

25. Оберіть визначення поняття «медіація»?

- а) позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів;
- б) обов'язкова судова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів;
- в) організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який дозволить ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу;
- г) позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої медіатор (медіатори) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) вказує сторонам на їх проблему та надають варіанти її рішення.

26. Як називають спеціально підготовлену нейтральну, незалежну, неупереджену фізичну особу, яка проводить медіацію?

- а) медіатор;
- б) фасилітатор;
- в) фізична особа, яка забезпечує проведення медіації;
- г) суб'єкт, який забезпечує проведення медіації.

27. Хто є сторонами медіації згідно з Законом України «Про медіацію»?

- а) фізичні, юридичні особи або групи осіб;
- б) медіатор (медіатори), законні представники, захисники, експерт;
- в) ведучий, керівник, сторони конфлікту;
- г) медіатор (медіатори), позивач, відповідач.

28. Як в процедурі медіації називається документ, який укладається у письмовій формі між учасниками правовідносин про спосіб врегулювання всіх або певних конфліктів (спорів), що виникли або можуть виникнути між ними під час проведення медіації?

- а) правила проведення медіації;
- б) медіаційна угода;
- в) акт про проведення медіації;
- г) двостороння медіаційна угода.

29. У процедурі медіації документ, що фіксує результат домовленості сторін медіації у погодженій між ними усній чи письмовій формі з урахуванням вимог закону, називають _____.

30. Визначте принципи медіації.

- а) добровільності;
- б) самостійності;
- в) конфіденційності;
- г) нейтральності;
- д) недоторканності;
- е) незалежності та неупередженості медіатора;

- є) неупередженості сторін медіації;
- ж) самовизначення та рівності прав сторін медіації.

31. У яких конфліктах (спорах) процедура медіації не проводиться.

- а) у конфліктах, де було застосовано насильство однієї сторони до іншої;
- б) у конфліктах між органи публічного управління та підприємствами, громадськими об'єднаннями;
- в) у конфліктах, які стосуються прав щодо інтелектуальної власності;
- г) у конфліктах, які впливають чи можуть вплинути на права і законні інтереси третіх осіб, які не є учасниками медіації.

32. Які три види відповідальності несе медіатор за порушення своїх зобов'язань?

- а) цивільно-правову;
- б) дисциплінарну;
- в) кримінальну;
- г) адміністративну;
- д) фінансову;
- е) матеріальну.

33. Назвіть щонайменше п'ять видів медіації за категоріями спорів, у яких вона проводиться.

_____ .

34. Які техніки використовує медіатор у професійній діяльності?

- а) активне слухання;
- б) пасивне слухання;
- в) невербальна комунікація;
- г) постановка запитання;
- д) записи;
- е) діалог.

35. З переліченого нижче, оберіть шість моделей медіації:

- а) регулятивна;
- б) майстерного мислення;
- в) фасилітаційна;
- г) трансформативна;
- д) «шести сигм»;
- е) експертно-консультативна;
- є) обмежень;
- ж) «мудрої поради»;
- з) традиційна.

36. Вкажіть загальні етапи (стадії) проведення процедури медіації.

Загальними етапами (стадіями) проведення процедури медіації є:

_____ .
_____ .
_____ .

37. Вкажіть, в якому році був прийнятий Закон України «Про медіацію»?

- а) 2017 році;
- б) 2018 році;

- в) 2019 році;
- г) 2021 році.

38. Визначте, які три норми, відповідно до Закону України «Про медіацію», зобов'язаний дотримуватись медіатор?

- а) зберігати конфіденційність інформації, яка стала йому відома під час підготовки та проведення медіації;
- б) не залучати експертів до етапу прийняття рішення сторонами конфлікту;
- в) керувати процедурою медіації;
- г) припинити проведення медіації у разі виникнення суперечності між особистими інтересами та обов'язками медіатора;
- д) довести до кінця процедуру медіації, не дивлячись на виникнення суперечності між особистими інтересами та обов'язками медіатора.

39. Визначте права сторін медіації.

- а) за взаємною згодою обрати медіатора (медіаторів);
- б) отримувати всю інформацію, навіть конфіденційну;
- в) визначити умови договору про проведення медіації;
- г) допомагати медіатору (медіаторам) у визначенні інструментів для проведення процедури медіації;
- д) за взаємною згодою залучати до медіації інших учасників;
- е) не виконувати умови угоди, якщо ті суперечать його інтересам;
- є) відмовитися від послуг медіатора (медіаторів) та обрати іншого медіатора (медіаторів);
- ж) відшкодування витрат у разі припинення процедури медіації та недосягнення результату;
- з) у будь-який момент відмовитися від участі у медіації.

40. Визначте, відповідно до Закону України «Про медіацію», які пункти має включати зміст договору про проведення медіації?

- а) відомості про медіатора (медіаторів), сторони медіації, а також про суб'єкта, що забезпечує проведення медіації (за наявності);
- б) фактичні дані, які мають значення для вирішення справи та докази на їх підтвердження;
- в) строки та місце проведення медіації;
- г) мова (мови) проведення медіації;
- д) міркування медіатора (медіаторів) на яких буде ґрунтуватись рішення щодо вирішення конфлікту (спору);
- е) предмет конфлікту (спору);
- є) права та обов'язки учасників медіації;
- ж) конкретні дії, які сторони повинні здійснювати на користь до один одному;
- з) умови та порядок оплати послуг медіатора (медіаторів) та відшкодування витрат на здійснення підготовки до медіації та її проведення;
- и) умови конфіденційності інформації та наслідки її розголошення учасниками медіації;
- і) судовий акт про неможливість вирішення конфлікту (спору) у судовому порядку;
- ї) відповідальність медіатора (медіаторів) та сторін медіації за порушення умов договору про проведення медіації;
- й) порядок та підстави припинення медіації.

41. Визначте, відповідно до Закону України «Про медіацію», які пункти має включати зміст угоди за результатами медіації?

- а) дата і місце укладення угоди;
- б) визначення правових норм, що підлягають до застосування у процедурі медіації;
- в) відомості про сторони медіації та їх представників;
- г) відомості про правовідносини сторін, які впливають із встановлених обставин;
- д) медіатор (медіатори), суб'єкт, який забезпечує проведення медіації (за наявності), реквізити договору про проведення медіації та/або правил проведення медіації;
- е) підстави для скасування заходів із забезпечення проведення процедури медіації;
- є) узгоджені сторонами медіації зобов'язання, способи та строки їх виконання, а також наслідки їх невиконання або неналежного виконання;

42. Встановіть відповідність між міжнародними нормативно-правовими документами та роками їх прийняття.

- | | |
|--|----------|
| 1) Конвенція Організації Об'єднаних Націй про міжнародні угоди про врегулювання в результаті медіації («Сінгапурська конвенція (з медіації)»); | а) 1998; |
| | б) 1999; |
| 2) Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах; | в) 2002; |
| | г) 2019; |
| 3) Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи про медіацію у сімейних справах; | д) 2018. |
| 4) Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи державам - членам Ради, які зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах. | |

Блок II – КЕЙСИ Такі тестові завдання відкритого формату дозволяють вимірювати рівень майбутніх фахівців до вирішення конкретних практичних завдань і реальних ситуацій у професійній діяльності. Кейс-метод розглядають як метод навчання та аналізу вже здобутих знань і навичок, покликаний трансформувати накопичені теоретичні знання в дієвий ситуаційний аналіз.

Інструкція:

1. *Уважно прочитайте та ознайомтесь із текстом кейсу, викладеної в ньому ситуацією, її особливостями.*
2. *Виконайте запропоновані нижче завдання.*

Міні-кейс 1. Уважно прочитайте міні-кейс і застосовуючи сучасні методи аналізу конфліктної ситуації («картографію конфлікту», «фішбоун» та ін.), запропонуйте техніку ефективної комунікації в умовах конфліктної взаємодії.

Конфліктна ситуація

Представниками громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісовим господарством населеного пункту Н було виявлено, що у Департаменті обласної державної адміністрації знаходяться документи щодо землевідведення під забудову у районі замовника місцевого значення. За документами власником угідь буде громадська

організація, яка обіцяє побудувати на цьому місці спортивно-оздоровчу базу. Оскільки представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісове господарство не були присутніми на нараді та не знали про дані домовленості, подали звернення щодо роз'яснення ситуації та перевірки документів. Вони розуміли хто ініціював, знаючи, що ГО «пов'язана» з одним із депутатів Верховної Ради України. Водночас після перевірки було виявлено, що документи підготовлені бездоганно, все законно.

Розуміючи, що зазначене рішення викличе масове обурення місцевих жителів, які зараз використовують цю землю для власних потреб (рибалять, випасають скот, відпочивають тощо), представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісового господарства було організовано збори місцевого населення для інформування. Прибули і представники влади та громадської організації, яка стане власником угідь. Як і передбачалось, місцеві мешканці були обуреними, що не були проінформованими про наміри місцевої влади щодо землевідведення під забудову.

Представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісового господарства виступають проти ухваленого рішення, але влада наголошує, що рішення ухвалене, обговорення і змін не передбачас, це неможливо. На наступний день почались мітинги, місцеві жителі вимагають, щоб територія була у вільному користуванні. Представники громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісового господарства проти землевідведення під забудову у районі замовника місцевого значення, місцева влада не збирається змінювати рішення, не дивлячись ні на що.

Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту

Бланк-відповіді

Оберіть метод та обґрунтуйте чому саме цей метод обрали:

Хто бере участь у конфлікті?	Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (1-5 балів)
Про що був конфлікт?	
Як розпочався та протикав?	
Який нинішній статус?	
Визначте інтереси, особистісні цілі, очікування, конфліктуючих сторін	
Які почуття того, що відбувається, викликало у конфліктуючих?	
Які важливі потреби конфліктуючої сторони були обмежені?	
Можлива назва конфлікту:	
Чи медіабельний конфлікт? Аргументуйте.	

Визначте поведінку учасника конфлікту, (пасивна, агресивна), наведіть підтверджуючі приклади	Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту
Які дії будуть Вами використані для зниження рівня агресивності опонента?	Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту
Які техніки роботи з негативними емоціями сторін Ви використаєте і чому?	Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту
Обґрунтуйте вірогідність успішного вирішення конфлікту.	Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (1-5 балів)
Запропонуйте альтернативи розв'язання конфліктної ситуації	Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (1-5 балів)

Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії

Запропонуйте техніку ефективної комунікації в умовах конфліктної взаємодії (техніка конструктивного спілкування, активного слухання, сократичного діалогу тощо), аргументуйте вибір та запропонуйте уривок діалогу, застосовуючи техніку, визначте вид діалогу, врахувавши особливості ситуації.

Міні-кейс 2. Уважно прочитайте міні-кейс і враховуючи специфіку ухвалення індивідуальних та групових рішень в умовах невизначеності та конфліктної взаємодії, запропонуйте альтернативи розв'язання конфліктної ситуації, прогнозуючи ризики та наслідки конфронтаційної поведінки учасників конфлікту. Ухваліть рішення та запропонуйте план-заходів щодо реалізації ухвалених сторонами конфлікту рішень.

Конфліктна ситуація

Як правило, невеликі міста та населені пункти найбільше відчують вплив певних подій в Україні. Так сталося із містом В., що знаходиться у Дніпропетровській області, з початком бойових дій на сході країни. І хоча бойові дії безпосередньо не зачіпали місто, велика кількість жителів прямо чи опосередковано долучились до АТО. Згодом постало питання реінтеграції в громаду військовослужбовців, які повернулись з АТО. Отримавши новий досвід і навички, ветерани АТО мали серйозний людський потенціал, який міг бути надзвичайно корисним для розвитку місцевої громади. Вони об'єдналися і створили декілька угруповань, які підтримувались різними політичними силами, метою яких було забезпечення порядку в місті шляхом створення добровільних варт. Згодом ці групи почали конкурувати між собою за місця патрулювання та вплив всередині спільноти ветеранів АТО. Це сприяло росту напруги між мешканцями міста, добровільними вартами, правоохоронцями та органами місцевого самоврядування (ОМС). Оскільки

ситуація викликала занепокоєння у всіх, ініціативні мешканці запропонували провести діалог між конкуруючими групами ветеранів, щоб домовитися, яким чином ветерани АТО могли б відчувати себе залученими у життя громади та працювати у рамках закону.

Бланк-відповіді

2.1. Які логічні та творчі методи пошуку альтернативних рішень щодо вирішення конфлікту _____ будете використовувати _____ і чому? _____

Оберіть питання, яке допоможе виявити інтереси та потреби конфлікуючих сторін, аргументуючи свій вибір:

- Що ви хочете?
- Що я можу для вас зробити?
- Що для вас є важливим у цій ситуації?
- Що є причиною конфлікту між вами?
- Ваш варіант

Визначте та обґрунтуйте стратегії поведінки учасників у зазначеній вище конфліктній ситуації _____

2.2. Визначте можливі варіанти конструктивного виходу із конфліктної ситуації та запропонуйте альтернативи розв'язання конфліктної ситуації, прогножуючи ризики та наслідки конфронтаційної поведінки учасників конфлікту.

Альтернативи розв'язання конфліктної ситуації	Ймовірні ризики	Наслідки конфронтаційної поведінки учасників конфлікту

2.3. Які техніки можна застосувати на етапі пошуку рішень (зазначте не менше 3-х), _____ аргументуючи _____ надану перевагу: _____

Оцініть запропоновані альтернативи та запропонуйте рішення, що може бути ухвалене сторонами, аргументуючи власну думку: _____

2.4. Запропонуйте план-заходів щодо реалізації ухвалених сторонами конфлікту рішень.

Блок III – представлений завданнями які дозволяють вимірювати рівень особистісно-професійних якостей таких як (комунікабельність, толерантність, емоційний інтелект) із використанням різних методик.

Тест за методикою В. Ряховського для визначення комунікабельності [78]

Інструкція: Вам необхідно дати відповідь на 16 питань. Обирайте ту відповідь, яка описує Вашу поведінку у вказаних ситуаціях та використовуйте оцінки від 0 до 2 балів, щоб визначити, наскільки є вірними твердження по відношенню до вас. Будьте щирими, ви відповідаєте для себе.

Оцінювання:

так – 2 бали;

інколи – 1 бал;

ні – 0 балів.

Тестовий матеріал до методики В. Ряховського [84]

1. На Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи хвилюєтесь Ви?
2. Чи викликає у Вас сумнів чи невдоволення щодо доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-якій нараді, зборах або іншому подібному заході?
3. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?
4. Вам пропонують виїхати у справах до міста, де Ви ніколи не бували. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цієї поїздки?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?
6. Чи дратуєтесь Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас з проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь питання)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи посоромитесь Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив кілька місяців тому?
9. У ресторані або в їдальні Вам подали явно неякісні страви. Чи будете Ви мовчати, лише сердито відсунувши тарілку?
10. Опинившись сам на сам з незнайомою людиною, Ви не вступите з ним у бесіду і будете перейматися, якщо першим заговорить він. Чи так це?
11. Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи Ви відмовитися від свого наміру?
12. Чи боїтесь Ви брати участь у розгляді конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні суто індивідуальні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких чужих думок на цей рахунок Ви не сприймаєте. Це так?

14. Почувши де-небудь висловлювання, яке є явно помилковим з добре відомого Вам питання, чи Ви промовчите?

15. Чи викликає у Вас досаду чиє-небудь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні чи навчальній темі?

16. Найбільш охоче Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) в письмовій формі, ніж в усній?

Ключ до тесту В. Ряховського [84]

30-32 балів. Ви явно некомунікабельні, і це Ваша біда, оскільки найбільше страждаєте від цього Ви самі. Але і близьким Вам людям нелегко. На Вас важко покластися в справі, яка вимагає групових зусиль. Намагайтеся бути більш комунікабельними, контролюйте себе.

25-29 балів. Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не викликають у Вас паніку, то надовго виводять з рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням – у Вашій владі переламати ці особливості характеру. Хіба не буває так, що при сильному захопленні Ви стаєте цілком комунікабельним? Необхідно тільки оживитися.

19-24 балів. Ви певною мірою товариські і в незнайомому оточенні відчуваєте себе цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все ж з новими людьми спілкуєтесь обережно і обмежено, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях часом занадто багато сарказму, без ніяко на те підстави. Ці недоліки варто виправити.

14-18 балів. У вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні, відстоюєте свою точку зору без запальності. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гучних компаній; екстравагантні витівки і багатослівність викликають у Вас роздратування.

9-13 балів. Ви досить товариські (часом, можливо, навіть надміру). Цікаві, говіркі, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування навколишніх. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бувати в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Інколи Ви сердитесь, але швидко заспокоюєтесь. Чого Вам бракує, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні з серйозними проблемами. За бажання, однак, Ви можете себе змусити не відступати.

4-8 балів. Ви, мабуть, «свій хлопець/дівчина». Товарищі б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Ви любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень або навіть нудьгу. Охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Усюди відчуваєте себе в своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї самої причини керівники і колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням і сумнівами. Задумайтесь над цими фактами.

3 балів і менше. Ваша комунікабельність має болісний характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь в справи, які не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити про проблеми, в яких зовсім не компетентні. Свідомо чи несвідомо Ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальні, образливі, нерідко буваєте необ'єктивні. Серйозна робота не для Вас. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Так, Вам треба попрацювати над собою і своїм характером! Перш за все виховуйте в собі терплячість і стриманість, шанобливе ставлення до людей, нарешті, подумайте про своє здоров'я – такий стиль життя не проходить безслідно.

Методика В. Бойко на визначення комунікативної толерантності [242]

Толерантність у спілкуванні (яка сприяє розумінню інших) коротко можна охарактеризувати наступною фразою (статусом): дозволь собі бути собою, іншим – іншими. Відсутність необхідної толерантності у міжособистісних відносинах часто призводить до конфліктів. Тому одним із важливих факторів для профілактики та вирішення конфліктів є достатній рівень толерантності. Тест комунікативної толерантності В. Бойко дозволяє оцінити в яких аспектах відносин ви найбільше схильні до конфліктів, а знаючи причину конфлікту, вам буде легше не допустити його зовсім або знайти способи вирішення конфлікту. Тест В. Бойко допоможе розглянути свої слабкі місця та зрозуміти які поведінкові реакції, стратегії та установки у міжособистісному спілкуванні варто підкоригувати, щоб зробити комунікаційний процес приємним та ефективним.

Інструкція: Вам необхідно дати відповідь на 45 питань, які поділені на 9 блоків, кожний з яких відображає особливості вашої поведінки у певних умовах під час спілкування. Використовуйте оцінки від 0 до 3 балів, щоб визначити, наскільки є вірними твердження по відношенню до вас. Будьте щирими, ви відповідаєте для себе.

Оцінювання:

- 0 балів – невірно;
- 1 бал – вірно певною мірою;
- 2 бали – вірно значною мірою;
- 3 бали – вірно найвищою мірою.

Тестовий матеріал до методики В. Бойко

I Блок

1. Повільні люди зазвичай діють мені на нерви.
2. Мене дратують метушливі, непосидючі люди.
3. Гучні дитячі ігри переносу важко.
4. Оригінальні, нестандартні особи найчастіше впливають на мене негативно.
5. Бездоганна у всіх відношеннях людина насторожила б мене.

II Блок

1. Мене зазвичай виводить із рівноваги некмітливий співрозмовник.
2. Мене дратують любителі поговорити.
3. Я б неохоче розмовляв/ла з байдужим для мене попутником у поїзді, літаку, якщо він/вона виявить ініціативу.
4. Я б неохоче розмовляв/ла з випадковим попутником, який поступається мені за рівнем знань та культури.
5. Мені важко порозумітися з партнерами іншого інтелектуального рівня.

III Блок

1. Сучасна молодь викликає неприємні почуття своїм зовнішнім виглядом (зачіска, кометика, одяг).
2. Деякі люди справляють неприємне враження своєю відсутністю культури поведінки.
3. Представники деяких національностей у моєму оточенні відверто не симпатичні мені.
4. Є типи чоловіків (жінок) які мені не симпатичні.
5. Терпіти не можу ділових партнерів із низьким професійним рівнем.

IV Блок

1. Вважаю, що на грубість треба відповідати грубістю.
2. Мені важко приховати, якщо людина мені чимось неприємна.
3. Мене дратують люди, які прагнуть у суперечці наполягати на своєму.

4. Мені неприємні самовпевнені люди.
5. Зазвичай мені важко утриматися від зауважень на адресу озлобленої чи нервової людини, яка штовхається у транспорті.

V Блок

1. Я маю звичку повчати оточуючих.
2. Невиховані люди обурюють мене.
3. Я часто ловлю себе на тому, що намагаюся виховувати будь-кого.
4. Я за заичкою постійно роблю будь-кому зауваження.
5. Я люблю командувати близькими.

VI Блок

1. Мене дратують люди похилого віку, коли в годину пік вони опиняються в громадському транспорті або магазинах.
2. Жити в номері готелю зі сторонньою людиною – для мене просто катування.
3. Коли партнер не погоджується в чомусь із моєю правильною позицією, то зазвичай це дратує мене.
4. Я виявляю нетерпіння, коли мені заперечують.
5. Мене дратує, якщо партнер робить щось по-своєму, не так, як мені хочеться.

VII Блок

1. Зазвичай я сподіваюся, що моїм кривдникам дістанеться по заслугах.
2. Мене часто дорікають за буркотливість.
3. Я довго пам'ятаю завдані мені образи тими, кого я ціную чи поважаю.
4. Не можна вибачати товаришам по службі безтактні жарти.
5. Якщо діловий партнер навмисно зачепить моє самолюбство, я на нього ображусь.

VIII Блок

1. Я засуджую людей, які плачуться іншій людині.
2. Внутрішньо я не схвалюю колег (друзів), які при нагоді розповідають про свої проблеми зі здоров'ям.
3. Я намагаюся уникати розмови, коли хтось починає скаржитися на своє сімейне життя.
4. Зазвичай я без особливої уваги слухаю сповіді друзів (подруг, колег).
5. Мені подобається позлити когось із рідних чи друзів.

IX Блок

1. Як правило, мені важко йти на поступки партнерам.
2. Мені важко ладнати з людьми які мають поганий характер.
3. Зазвичай я важко пристосовуюсь до нових партнерів по спільній роботі.
4. Я утримуюся у спілкуванні з дещо дивними людьми.
5. Найчастіше я з принципу наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер має рацію.

Ключ до тесту В. Бойко.

Підраховується сума балів, отриманих за відповіді по 9 блоках. Максимальна сума балів – 135, по кожному з блоків – 15.

- 1 – 45 високий рівень толерантності;
- 45 – 85 середній рівень толерантності
- 85 – 125 низький рівень толерантності

125 – 135 повне неприйняття оточуючих

Інтерпретація методики В. Бойко.

Чим більше балів, тим нижчий рівень комунікативної толерантності, що свідчить про абсолютну нетерпимість до оточуючих та високу ймовірність конфліктів. Зверніть увагу, по яких поведінкових блоках отримані високі сумарні оцінки. Чим більше балів за конкретною ознакою, тим менше опитуваний терпимо до людей у даному аспекті відносин із ними та складніше налагодити ефективний процес спілкування. Навпаки, чим менше оцінки за тією чи іншою поведінковою ознакою, тим вищий рівень загальної комунікативної толерантності щодо аспекту відносин.

Опис блоків методики.

I Блок. Неприйняття чи нерозуміння індивідуальності людини: ви не вмієте або не хочете розуміти чи приймати індивідуальні особливості інших людей.

II Блок. Показ себе як зразка при оцінках інших: оцінюючи поведінку, спосіб мислення чи окремі властивості людей, ви розглядаєте як зразок самого себе.

III Блок. Категоричність або консерватизм в оцінках людей: ви категоричні або консервативні в оцінках людей, вам не вистачає гнучкості та широти світогляду.

IV Блок. Невміння приховувати чи згладжувати неприємні почуття: ви не вмієте приховувати чи хоча б згладжувати неприємні почуття, що виникають при зіткненні з некомунікабельними якостями у партнерів.

V Блок. Прагнення переробити, перевиховати партнера: ви прагнете переробити, перевиховати, змінити на ваше бажання свого співрозмовника.

VI Блок. Прагнення підігнати інших учасників комунікації під себе: вам хочеться підігнати інших до свого характеру, звичок, переконань.

VII Блок. Невміння прощати іншому помилки: ви не вмієте прощати іншому його помилки, незручності, ненавмисно завдані вам неприємності.

VIII Блок. Нетерпимість до станів (хвороба, втома, відсутність настрою) партнера зі спілкування: ви не терпимі до фізичного чи психологічного дискомфорту, в якому опинилася інша людина.

IX Блок. Невміння пристосовуватися до інших учасників спілкування: ви погано пристосовуєтеся до характерів, звичок чи переконань інших.

Методика Н. Холла на визначення емоційного інтелекту [211]

Інструкція: Дана методика призначена для виявлення здатності до розуміння емоцій у своєму житті та управляти емоційною сферою для прийняття рішень. Тест складається з 30 тверджень і містить 5 шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнання емоцій інших людей. Вам треба обрати одну відповідь яка є вірною по відношенню до вас. Використовуйте оцінки які зазначені, щоб визначити, наскільки є вірними твердження. Будьте щирими, ви відповідаєте для себе.

Оцінювання:

повністю не згоден (- 3 бали);
 здебільшого незгоден (- 2 бали);
 частково не згоден (- 1 бал);
 частково згоден (+ 1 бал);
 здебільшого згоден (+ 2 бали);
 повністю згоден (+ 3 бали).

Тестовий матеріал до методики Н. Холла [211]

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я маю змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск із боку.
4. Я можу спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати широкий спектр позитивних емоцій, такі, як веселощі, радість, внутрішній підйом та гумор.
7. Я стежу за тим, як я почувуюся.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я можу вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокоїливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову стати перед перешкодою.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання та бажання інших людей.
16. Я можу легко входити у стан спокою, готовності та зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я занурююся у свої негативні почуття і розумію, в чому проблема.
18. Я можу швидко заспокоїтися після несподіваної прикрості.
19. Знання моїх справжніх почуттів є важливим для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відверто.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли потрібно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще керують своїм життям.
26. Я можу покращити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитись від переживання неприємностей.

Ключ до методики Н. Холла на визначення емоційного інтелекту [211].

Шкала «Емоційна поінформованість» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація» – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія» – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Управління емоціями інших людей» – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Підрахунок результатів тесту:

Сума балів вираховується за кожною шкалою з урахуванням знаків (+/-). Чим більша сума плюсових балів, тим більше виражений емоційний прояв.

Інтерпретація.

Підрахунки балів окремо за кожною шкалою емоційного інтелекту:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

Підрахунки балів разом за всіма шкалами рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький.

1. **Емоційна поінформованість** – це усвідомлення та розуміння своїх емоцій, а при цьому постійне поповнення власного словника емоцій. Люди з високою емоційною обізнаністю більшою мірою, ніж інші обізнані про своє внутрішньому стані.

2. **Управління своїми емоціями** – це емоційна відхідливість, емоційна гнучкість і т.д., іншими словами, довільне керування своїми емоціями.

3. **Самомотивація** – управління своєю поведінкою, з допомогою управління емоціями.

4. **Емпатія** – це розуміння емоцій інших людей, уміння співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку. Це вміння зрозуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, позою.

5. **Розпізнавання емоцій інших людей** – вміння впливати на емоційне стан інших людей.

ДОДАТОК Б 4

Таблиця Б 4.1

Результати поосібного діагностування публічних службовців

№	K_1	K_2	K_3	№	K_1	K_2	K_3
1	47,36	44,18	61,70	71	27,07	33,76	36,05
2	46,80	52,93	65,76	72	35,40	43,76	52,57
3	41,61	44,18	62,59	73	37,46	42,51	45,02
4	27,03	32,09	47,03	74	49,96	52,51	45,04
5	47,86	49,60	48,76	75	34,88	42,93	37,89
6	48,36	43,34	49,12	76	36,39	42,93	46,21
7	27,05	33,34	54,79	77	34,86	42,09	46,83
8	48,92	44,18	52,58	78	28,11	43,76	36,71
9	36,37	33,35	54,55	79	37,46	42,93	36,90
10	27,05	33,76	57,70	80	49,91	42,93	38,74
11	26,56	41,26	58,73	81	35,92	43,34	37,64
12	36,42	43,34	57,43	82	34,88	42,93	38,34
13	37,47	44,18	58,72	83	27,59	34,18	37,41
14	27,59	33,76	59,20	84	27,05	34,18	38,89
15	35,38	43,76	58,02	85	29,13	33,76	37,15
16	28,09	33,34	59,67	86	35,88	33,76	57,37
17	48,92	51,26	58,37	87	37,43	41,68	57,60
18	35,91	43,76	59,66	88	29,65	34,18	49,79
19	36,39	44,18	58,11	89	35,38	42,93	53,90
20	26,51	33,76	58,91	90	38,52	43,34	57,71
21	27,06	34,18	38,13	91	37,46	43,34	57,47
22	34,35	44,59	37,26	92	49,96	52,51	56,84
23	27,03	34,18	37,95	93	35,36	42,51	37,93
24	33,83	43,76	50,45	94	36,94	42,93	38,28
25	34,34	33,76	53,89	95	37,45	43,76	37,78
26	27,57	33,34	38,48	96	27,07	33,34	51,70
27	26,51	33,34	38,67	97	29,65	32,93	37,36

28	26,51	34,18	46,73	98	28,11	33,76	50,47
29	48,35	42,93	45,57	99	28,10	32,51	46,82
30	34,87	41,68	52,10	100	28,11	32,51	49,97
31	27,05	34,18	51,55	101	34,32	43,34	46,73
32	36,95	44,18	51,74	102	37,43	42,93	47,28
33	36,42	43,34	38,19	103	47,34	51,68	47,59
34	26,02	33,34	37,76	104	28,11	33,76	49,49
35	37,98	44,59	38,14	105	38,50	43,34	48,38
36	27,05	34,18	38,02	106	27,59	43,34	56,39
37	27,07	34,18	37,81	107	28,08	33,34	36,16
38	37,98	43,76	48,10	108	51,49	53,76	36,96
39	36,41	34,18	47,91	109	27,05	34,18	36,90
40	27,05	34,18	35,34	110	28,11	42,51	36,90
41	51,51	52,10	36,69	111	27,57	33,34	36,96
42	36,44	43,76	36,52	112	27,07	42,93	38,08
43	27,57	33,76	38,06	113	27,55	34,18	56,88
44	36,42	43,34	33,68	114	27,55	32,51	37,15
45	37,99	43,76	37,93	115	27,05	33,76	48,11
46	35,90	39,18	37,49	116	27,03	33,34	56,73
47	36,42	35,84	35,83	117	36,38	42,93	37,12
48	46,82	42,51	50,08	118	49,41	53,77	37,93
49	26,54	34,18	49,89	119	27,07	32,93	57,43
50	35,36	44,18	49,46	120	27,57	33,34	47,15
51	27,58	33,76	53,28	121	52,53	43,35	46,77
52	35,38	43,76	54,45	122	26,53	34,18	48,74
53	36,94	42,09	51,08	123	37,48	42,51	57,08
54	35,90	43,76	52,61	124	27,59	33,76	37,86
55	34,88	42,51	55,82	125	27,57	33,34	37,12
56	36,42	43,76	53,78	126	28,11	43,34	57,54
57	36,42	42,93	57,71	127	26,02	32,51	57,37

58	36,94	43,76	58,46	128	27,54	32,51	38,31
59	28,11	33,34	57,03	129	27,05	33,76	37,74
60	28,11	34,18	53,84	130	27,57	33,34	38,40
61	28,09	34,18	54,45	131	35,90	42,93	57,75
62	37,98	43,76	51,75	132	36,91	42,93	36,60
63	37,45	33,76	44,53	133	27,05	32,93	37,77
64	26,54	33,34	37,18	134	27,06	33,76	37,47
65	38,49	43,35	59,06	135	48,37	52,51	56,39
66	37,97	44,18	37,61	136	27,57	33,34	38,02
67	26,54	33,76	36,22	137	26,54	33,34	38,19
68	38,49	34,18	37,23	138	48,40	54,18	38,38
69	27,57	33,34	62,24	139	48,37	41,68	37,90
70	38,51	43,76	38,52				

Розроба автора.

ДОДАТОК Б 5

Таблиця Б 5.2

Результати поєдбаного діагностування лідерів громадянського суспільства

№	K ₁	K ₂	K ₃	№	K ₁	K ₂	K ₃
1	43,71	44,18	51,87	74	38,52	34,18	57,70
2	43,70	33,76	35,54	75	47,88	43,76	65,76
3	45,76	43,76	36,98	76	45,79	34,18	58,02
4	43,68	42,09	36,90	77	49,96	34,18	58,11
5	45,27	43,76	57,75	78	28,11	52,10	37,76
6	39,04	42,51	37,86	79	45,76	43,76	37,49
7	41,09	43,76	37,93	80	31,21	33,76	51,08
8	44,21	42,93	38,08	81	30,69	43,34	46,82
9	49,98	43,76	36,96	82	31,21	44,18	38,31
10	46,82	33,76	46,73	83	29,65	52,93	36,60
11	37,98	34,18	37,78	84	30,71	44,18	48,74
12	42,67	44,59	57,71	85	31,23	32,09	38,40
13	44,75	34,18	37,15	86	31,23	49,60	57,08
14	44,77	43,76	52,57	87	31,21	43,34	57,37
15	45,80	33,76	45,02	88	44,23	33,34	37,77
16	39,55	33,34	45,04	89	45,26	44,18	37,12
17	49,96	33,34	37,89	90	44,20	33,35	37,74
18	30,66	34,18	46,21	91	31,21	33,76	61,70
19	31,23	42,93	52,61	92	45,29	41,26	47,03
20	54,11	41,68	55,82	93	47,88	43,34	58,91
21	28,63	32,51	53,78	94	31,22	43,76	53,89
22	31,23	43,34	57,71	95	47,88	39,18	58,34
23	47,37	42,93	58,46	96	30,19	35,84	37,26
24	39,04	51,68	57,03	97	31,21	42,51	52,10
25	40,59	33,76	53,84	98	31,23	34,18	59,20
26	29,13	43,34	37,95	99	30,71	42,09	38,13
27	27,57	43,34	50,45	100	31,21	43,76	45,57
28	30,69	33,34	51,55	101	44,25	42,93	58,55
29	85,33	53,76	51,74	102	47,88	42,93	37,43
30	28,11	34,18	48,76	103	31,21	43,34	37,81
31	31,21	42,51	49,12	104	43,71	42,93	37,45
32	37,98	33,34	54,79	105	43,71	34,18	36,66
33	42,67	42,93	52,58	106	45,78	34,18	38,02
34	27,59	33,34	59,67	107	30,19	33,76	37,12
35	56,70	43,34	58,37	108	31,21	33,76	56,88
36	31,21	32,51	48,10	109	30,19	41,68	37,15
37	28,11	32,51	47,91	110	30,71	34,18	36,90
38	35,90	33,76	35,34	111	30,17	42,93	57,43
39	71,79	33,34	36,69	112	31,21	34,18	36,90
40	31,21	42,93	36,52	113	43,73	32,51	36,96

41	74,93	42,93	44,53	114	45,80	33,76	57,47
42	46,85	32,93	37,18	115	43,71	33,34	56,84
43	47,88	33,76	59,06	116	45,80	42,93	37,93
44	39,55	52,51	37,61	117	30,19	53,77	38,28
45	49,96	33,34	47,15	118	31,23	32,93	49,97
46	37,98	33,34	46,77	119	30,71	33,34	50,47
47	42,67	54,18	37,47	120	30,17	43,35	38,34
48	47,36	41,68	56,39	121	30,19	34,18	51,70
49	28,11	34,18	38,02	122	31,23	42,51	56,39
50	37,97	43,76	50,08	123	31,21	33,76	36,16
51	27,06	33,76	49,89	124	30,17	43,34	47,28
52	47,88	33,34	58,73	125	44,72	43,34	47,59
53	39,55	43,35	57,43	126	31,74	52,51	38,34
54	45,27	44,18	58,72	127	42,65	42,51	37,41
55	31,23	33,76	38,67	128	45,28	42,93	38,89
56	45,80	34,18	46,73	129	43,71	43,76	51,75
57	43,71	33,34	53,28	130	44,23	33,34	36,22
58	49,96	43,76	38,74	131	45,27	32,93	57,37
59	29,15	33,76	37,64	132	45,26	33,76	56,61
60	30,19	43,76	38,19	133	30,17	32,51	39,04
61	31,21	42,51	37,90	134	31,21	42,10	56,12
62	30,69	52,51	57,54	135	43,16	33,76	57,41
63	49,93	42,93	48,11	136	45,80	52,10	36,22
64	27,59	42,93	56,73	137	30,19	42,93	37,23
65	48,89	34,18	49,49	138	43,21	32,93	49,79
66	31,21	44,18	48,38	139	29,67	33,76	53,90
67	42,16	43,34	46,83	140	39,54	43,35	37,53
68	47,86	33,34	36,71	141	30,69	33,34	36,05
69	43,71	44,59	36,90	142	31,20	33,76	51,80
70	45,80	34,18	54,55	143	29,67	44,18	53,71
71	43,71	44,18	51,87	144	45,76	33,76	35,83
72	43,70	33,76	35,54	145	30,17	43,76	38,06
73	45,76	43,76	36,98	146	45,79	33,34	36,64

Розроба автора.

ДОДАТОК В

Складові частини розроблення професійних стандартів відповідно до «Методики розроблення професійних стандартів» [132]

- 1) Загальні відомості професійного стандарту:
 - основна мета професійної діяльності;
 - назва виду економічної діяльності (згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»);
 - назва виду професійної діяльності (згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»);
 - назва професії (згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»);
 - узагальнена назва професії (за потреби);
 - професійна кваліфікація;
 - вимоги до державної сертифікації (за потреби);
 - назви типових посад (за потреби);
 - місце професії (посади, професійної назви роботи) в організаційно-виробничій структурі підприємства (установи, організації);
 - умови праці (за потреби);
 - засоби захисту (за потреби);
 - умови допуску до роботи за професією (за потреби);
 - документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію, її віднесення до рівня Національної рамки кваліфікацій;
- 2) навчання та професійний розвиток (за потреби):
 - первинна професійна підготовка (назва кваліфікації);
 - перепідготовка (назва кваліфікації);
 - підвищення кваліфікації з присвоєнням нового рівня освіти (назва кваліфікації);

- підвищення кваліфікації без присвоєння нового рівня освіти (назва кваліфікації);
 - спеціальне, спеціалізоване навчання (назва кваліфікації);
- 3) нормативно-правові акти та нормативно-технічні документи з питань професійної діяльності;
- 4) загальні компетентності;
- 5) перелік трудових функцій (умовні позначення трудових функцій);
- 6) опис трудових функцій;
- 7) дані щодо розроблення та затвердження професійного стандарту:
- розробник професійного стандарту;
 - суб'єкт перевірки професійного стандарту;
 - дата затвердження професійного стандарту;
 - дата внесення професійного стандарту до Реєстру професійних стандартів.
- рекомендована дата наступного перегляду професійного стандарту.

ДОДАТОК Г



Рис. Г 1. П'ять кроків до професії медіатора

Розроблено автором.



Рис. Г 2. Професійне навчання з медіації.
Розроблено автором.

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ТА ВІДОМОСТІ ПРО
АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України: (які входять до переліку
МОН України)*

1. Грабовський В. А., Рак Ю. О. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. Київ, 2020. № 1 (96). С. 5–12.

2. Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління «Актуальні проблеми державного управління»*. Одеса, 2021. Т. 1. № 1 (82). С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229124>.

3. Гонюкова Л. В., Рак Ю. О. Конфліктна взаємодія органів публічного управління і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. Київ, 2023. № 1(7). С. 147–158. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-147-157](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-147-157).

4. Рак Ю. О. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічного управління і громадянського суспільства в Україні. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. Київ, 2023. Випуск № 3(33). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-144-155](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-144-155).

Статті в іноземних виданнях проіндексованих у базах даних Scopus:

5. Aliushyna N., Boiko O., Hzybovska, T., Rak Yu. Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms.

Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. 2022, Vol. 21, no. 5, P. 618–628. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-5-08>.

Тези наукових доповідей:

6. Рак Юлана. Медіація як процес урегулювання конфліктних ситуацій у сфері публічного управління в умовах глобалізації. *Сучасні проблеми публічного управління* : матеріали VIII-ої міжнар. наук. конф., м. Київ, 16 січ. 2020 р. / за ред. В. Бебика. Київ : ВАПН-NSG, 2020. URL: <https://bit.ly/3bRUG0G>.

7. Рак Ю. О. Проблеми впровадження медіації у практику в публічному управлінні. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 24 трав. 2019 р. : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. Т. 4. С. 34–36.

8. Рак Ю. О. Медіація в Україні: сучасний стан та виклики. *Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах* : матеріали міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 30-31 трав. 2019 р. Одеса : ОДУВС, 2019. С. 199–200.

9. Рак Ю. О. Вирішення конфліктів методом медіації: суть проблеми. *Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовт. – 1 листоп. 2019 р. : у 2 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 151–155.

10. Рак Ю. О. Медіаційна практика у вирішенні конфліктів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Київ, 24 листоп. 2019 р. : / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. С. 231–233.

11. Рак Ю. О. Цінність як ключовий елемент медіації. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2020 р. : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.

12. Рак Ю. О. Формування медіативної компетентності державних службовців як складова професійної підготовки в умовах глобальних викликів. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : збірник тез міжнародного круглого столу, Україна–Литва, 08 лип. 2021 р., м. Київ. С. 42–43.

13. Rak Y. Mediation as A Method of Conflict Resolution in Public Government. «*Public administration and management at the current stage of state formation*» : I International on-line Scientific Conference, Kyiv, October, 21-22, 2021. P. 101.

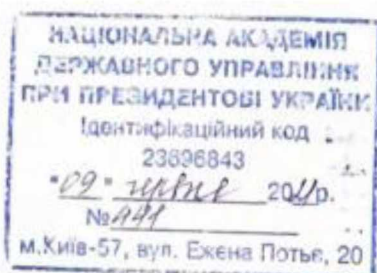
14. Рак Ю. О. Критерії медіабельності конфліктних ситуацій. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали міжнар. наук.практ. конф., м. Київ, 7-8 черв. 2022 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 414–415.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

15. Рак Ю. О. Створення Центру з проведення кваліфікованих іспитів з отримання свідоцтва медіатора. *100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління* : зб. наук. пр. : у 2 т. / ред. кол. Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (голова). Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 125–129.

ДОДАТОК Е

Довідки про впровадження та участь у науково-дослідній роботі



ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана РАК Юлані Олександрівні з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт за комплексним науковим проєктом "Державне управління та місцеве самоврядування" (державний реєстраційний номер 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- у 2020 та 2021 роках – виконавець на громадських засадах (накази: від 28 лютого 2020 року № 133-ос "Про залучення до виконання науково-дослідних робіт"; від 15 березня 2021 року № 182-ос "Про залучення до виконання науково-дослідних робіт") науково-дослідної роботи "Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України", державний реєстраційний номер 0120U101661; науково-дослідної роботи "Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія та практика", державний реєстраційний номер 0120U101668.

Т.в.о. директора Інституту
експертно-аналітичних
та наукових досліджень
к.держ.упр., доцент

Наталія КЛИМЕНКО



від 20 лютого 2022 р. № 20/02

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження Рак Юлани Олександрівни, аспірантки Київського національного університету імені Тараса Шевченка на тему: «Інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» були впроваджені в діяльності громадської спілки «Іновест-Хаб».

Зокрема під час проведення практичного семінару-тренінгу «Формування медіаційної компетентності, як однієї з важливих якостей сучасного фахівця» для представників громадянського суспільства, було використано матеріали щодо характеристики рівнів медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні.

Керівник Громадської спілки
«Іновест-Хаб»



Володимир ВОЛОШИН



ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження Рак Юлани Олександрівни, аспірантки Київського національного університету імені Тараса Шевченка на тему: *«Інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні»* на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» були впроваджені в діяльності Ірпінської міської ради під час проведення семінару-наради.

Було здійснено:

ознайомлення із запропонованою дисертантом структурою медіативної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні;

обговорення проблем взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства на регіональному рівні та шляхи їх вирішення задля забезпечення реальної участі представників громадянського суспільства в управлінні місцевими справами.

Міський голова



Олександр МАРКУШИН

International project “Conflict Coaching”, project number 57523748, funded by the German Academic Exchange Service (Deutscher Akademischer Austausch dienst – DAAD), for the programme “East-West Dialogue 17”

INTRODUCTION CERTIFICATE

In 2020 Rak Yulana, a PhD student at the Taras Shevchenko National University of Kyiv was a team member of the International project “Conflict Coaching” implemented in partnership with the University of Hamburg (Germany); International University from Moldova ULIM (Moldova); NGOs National Mediation Centre (Kyrgyzstan), Interaction (Moldova), Odessa Black Sea Centre for Military Staff Conversion (Ukraine) and others.

Within the framework of the project Yulana Rak’s training programme “Conflict Resolution in Public Sphere by Mediation Method” has been tested. The main purpose of the training programme is the development of the mediative competence of public servants and civil society leaders of Ukraine for effective conflict management in public administration and management, as well as improvement of interaction with civil society.

Special attention should be paid to scientifically substantiated recommendations on the use of mediation in the regulation of conflict interaction between public authorities and civil society in Ukraine, in particular: the introduction of a professional mediator standard in Ukraine; basic requirements for the development and implementation of training certificate programs on mediation; ensuring the activity of the mediation information and resource centre. A detailed description of these developments is presented by Yulana Rak in her PhD thesis “Institutionalization of mediation in public administration in Ukraine” in speciality 281 “Public management and administration”.

Scientific advisor
of the International project
“Conflict coaching”,
Dr. Sci (Psych), Professor



Alexander Redlich