

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ


КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

«РОЗВИТОК МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ»

Студент 2 курсу магістратури очної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньо-наукової програми «Державна служба»  
Товпеко Костянтин Олександрович

Науковий керівник  
к.пед.н., доц. Ларіна Наталія Борисівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент (підпис) 

*Дозволено  
Л. Б. Ларіна  
06.05.2024р.*

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від 30 квітня 2024 р., протокол № 16.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, професор,  
Заслужений юрист України

Корчак Наталія Миколаївна



(підпис)

Київ – 2024

*Товпеко К.О. Розвиток медіаційної компетентності публічних службовців.*

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-наукової програми «Державна служба». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

### АНОТАЦІЯ

В роботі досліджено сутність феномену «медіація» та обґрунтовано проблеми її застосування у регулюванні конфліктної взаємодії органів державної влади і громадянського суспільства. Визначено ряд системних проблем інституціоналізації медіації, що потребують негайного розв'язання у сфері публічного управління та адміністрування.

Уточнено понятійно-термінологічний апарат, зокрема: «медіаційна компетентність публічних службовців. Розглянуто питання щодо формування медіаційної компетентності публічних службовців як однієї зі складової умов трансформації інституціоналізації медіації. Представлена методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців, а також характеристики рівневих показників. Визначена методика оцінки медіаційної компетентності (*низький, середній, високий*); структура медіаційної компетентності публічних службовців, яка складається з базових компонентів: *когнітивний, діяльнісний та особистісно-професійні* якості в які входять наступні критерії та показники: *знаннєво-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановний; здатність до комунікативної толерантності; здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень* (емоційний інтелект).

Проаналізовано зарубіжний досвід підготовки медіаторів; розроблено структуру «Професійного навчання медіаторів».

**Ключові слова:** публічне управління, органи влади, громадянське суспільство, публічні службовці, професіоналізація державної служби, компетентність, медіаційна компетентність, професійне навчання публічних службовців, медіація, конфлікт, конфліктна взаємодія.

*Tovpeko K.O.* Development of mediation competence of public servants.

Qualifying master's work for the degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public administration and management», specialty 281 «Public administration and management», educational and scientific program «Civil service». – Educational and research Institute of public administration and civil service of Taras Shevchenko national university of Kyiv, Kyiv, 2024.

#### ANNOTATION

The work examines the essence of the phenomenon of «mediation» and substantiates the problems of its application in regulating the conflict interaction of state authorities and civil society. A number of systemic problems of the institutionalization of mediation have been identified, which require immediate resolution in the field of public management and administration.

The conceptual and terminological apparatus has been clarified, in particular: «mediation competence of public officials. The issue of the formation of mediation competence of public servants as one of the conditions for the transformation of the institutionalization of mediation is considered. The method of determining the mediation competence of public servants is presented, as well as the characteristics of level indicators. The methodology for assessing mediation competence (low, medium, high) is defined; the structure of mediation competence of public servants, which consists of basic components: cognitive, activity and personal-professional qualities, which include the following criteria and indicators: knowledge-content, procedural-instrumental, communicative-instructive; ability to communicative tolerance; the ability to manage the emotional sphere for decision-making (emotional intelligence).

The foreign experience of training mediators was analyzed; the structure of «Professional training of mediators» was developed.

**Key words:** public administration, authorities, civil society, non-state institutions, public servants, professionalization of public service, competence, professional and mediation competence, professional training of public servants, professional development, mediation, conflict, conflict interaction.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІАЦІЙНОЇ КОМЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	10
1.1. Теоретичні концепти, принципи, моделі медіації.....	10
1.2. Аналіз понятійно-категорійного апарату дослідження.....	25
Висновки до Розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ МЕДІАЦІАЦІЙНОЇ КОМЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	34
2.1. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців як один із напрямів професіоналізації медіації.....	34
2.2. Методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців .....	47
2.3. Рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців: перевірка результатів констатуючого експерименту .....	54
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІАЦІЙНОЇ КОМЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	71
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні.....	71
3.2. Напрямки вдосконалення розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні.....	75
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	113

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

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

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** З прийняттям Закону України «Про медіацію» розпочався законодавчий етап інституціоналізації медіації, який так чи інакше має вплив на динамічний розвиток публічного управління, що відіграє важливу роль для збереження цілісності суспільства та благополуччя і задоволення потреб населення. Проте, там де є суспільні відносини, там виникають конфлікти у взаємодії громадянського суспільства й влади, що є ключовим фактором для становлення та розвитку демократичної держави.

Проте на сьогодні існує досить багато чинників (недовіра, широкий розрив між поглядами, цінностями, недостатній рівень надання інформації та ін.), що, в свою чергу, розбалансовує продуктивну співпрацю та ослаблює діяльність громадянського суспільства. Перелічені чинники, які переростають в проблеми, бувають наскільки глибокими та серйозними, що залишаються невирішеними цілими роками, але наразі, коли від швидко злагоджених дій та негайного прийняття рішень залежить захист громадян, необхідно формувати безконфліктно-продуктивне середовище, яке спрямоване на спільну співпрацю та перемогу над зовнішнім ворогом в умовах сьогоденної війни з РФ.

Тому сучасні умови, у яких перебуває наша держава вимагають, ефективних та швидких методів вирішення конфліктної взаємодії, одним з таких методів є медіація. Прогрес у розвитку держави залежить від спроможності органів публічної влади та громадянського суспільства ефективно попереджувати та запобігати конфліктам і сприяти їх вирішенню.

Важливість вирішення конфліктів та запровадження використання інструментів конструктивного діалогу між владою та громадянським суспільством зазначено у стратегічних завданнях «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки». У

цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження розвитку медіаційної компетентності публічних службовців для подальшого наукового вивчення та практичної розробки рекомендацій для застосування в Україні.

Процеси медіації досліджують такі науковці, як О. Василець, Є. Бородін, Л. Гриндей, О. Казьмірова, О.Кармаза, О. Ковальчук, О. Меленко, Т. Подковенко, О. Стратій, Г. Степанова та ін.

Питанням вивчення та застосування медіаційної компетентності займаються Н. Алюшина, Є. Бородін, З. Красіловська, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, Ю. Рак, О. Тертишина, К. Токарєва, С. Хаджирадєва, Н. Черненко та ін.

Теоретичною основою дослідження щодо взаємодії органів влади та громадянського суспільства стали праці таких вчених як: Л. Антонова, Є. Бородін, М. Бойчук, М. Бондаренко, Л. Гонюкова, Ю. Ковбасюк, В. Козаков, С. Ковальчук, В. Кононенко, О. Крутій, Т. Крушельницька, С. Лізаковська, С. Лапшин, Н. Липовська, А. Михненко, Н. Оніщенко, С. Приліпко, С. Сунегін, Ю. Сурмін, О. Турій, А. Халецька та ін.

Проблемам взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства з метою запобігання корупції присвячені праці Н. Корчак, Т. Бутирської, В. Корнієнко, В. Яблонського та ін.

Незважаючи на значущість наукових розробок дослідників, на сьогодні існує потреба теоретичного обґрунтування розвитку медіаційної компетентності в публічному управлінні та розробці практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

### **Мета та завдання дослідження.**

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування розвитку медіаційної компетентності публічних службовців та розробці практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такий комплекс *завдань*:

- здійснити аналіз теоретичних концептів, принципів, моделей та етапів медіації в сучасному науковому дискурсі;
- розкрити понятійно-категорійний апарат, зокрема дефініції «медіація», «інституціоналізація медіації в публічному управлінні», «медіаційна компетентність» та обґрунтувати можливість їх практичного застосування у регулюванні конфліктної взаємодії органів влади і громадянського суспільства;
- розкрити інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців як одного із напрямів професіоналізації медіації;
- обґрунтувати структуру, методикау діагностики медіаційної компетентності публічних службовців;
- визначити рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців на основі констатуючого експерименту;
- узагальнити зарубіжний досвід з розвитку медіаційної компетентності публічних службовців задля імплементації в Україні;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні.

**Об’єкт дослідження** – медіаційна компетентність публічних службовців.

**Предмет дослідження** – розвиток медіаційної компетентності публічних службовців.

**Методи дослідження.** Для реалізації мети дослідження було використано інтегрований комплекс методів, як загальнонаукових так і спеціальних, зокрема: термінологічного принципу – під час розгляду та визначення змісту базових понять дослідження та розроблення власного понятійно-категоріального апарату (пп. 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 (пп. 1.1, 1.2, 3.1); ретроспективний та історико-правовий аналіз – під час визначення основних етапів проведення наукових розвідок щодо зародження та розвитку медіації (п. 1.2); інституціональний підхід – обґрунтування, визначення і побудова медіації як певного інституту (п. 1.2); метод узагальнення – при формуванні узагальнених тверджень та висновків у дослідження та інші.

Методологічною та інформаційно-правовою основою дослідження будуть українські норми та законодавство, такі як Конституція України, Закони України, Укази Президента України, постанови Ради Міністрів України. Статті, монографії з наукової тематики, статистичні матеріали, стратегічні документи та програми.

#### **Наукова новизна отриманих результатів.**

У магістерській роботі вирішена важлива наукова проблема вдосконалення розвитку медіаційної компетентності публічних службовців задля врегулювання взаємодії органів влади і громадянського суспільства в Україні. Основою наукової новизни є теоретичне обґрунтування розвитку медіаційної компетентності публічних службовців та розробці практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні шляхом уточнення:

– структури медіаційної компетентності публічних службовців, яка складається з базових компонентів: *знаннєво-змістовий, процесуально-інструментальний, знаннєво-змістовий критерій когнітивного компоненту; процесуально-інструментальний критерій діяльнісного компоненту; комунікативний критерій особистісно-професійних якостей; здатність до розвитку емоційного інтелекту;*

– методики оцінки медіаційної компетентності (*низький, середній, високий*);

– понятійно-термінологічного апарату, зокрема: *«медіаційна компетентність публічних службовців – це сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів; здатність особистості ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійної діяльності та/або повсякденній життєдіяльності».*

**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, курсів, тренінгів, як у закладах вищої освіти так і в інших наукових установах.

**Апробація результатів.** Основні результати магістерської роботи теоретичні положення рекомендації та висновки апробовано на Міжнародному круглому столі до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) (на тему *«Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири».*

### **Публікації.**

1. Ігор Яшутін, Костянтин Товпеко, Дмитро Поліщук. Особливості механізмів управління виконавською дисципліною на публічній службі. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С 194-204.

**Структура та обсяг дисертації.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг становить 120 сторінок, обсяг основного тексту –78 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІАЦІЙНОЇ КОМЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 1.1 Теоретичні концепти, принципи, моделі, етапи розвитку медіації

Застосовуючи метод ретроспективного, контент-аналізу та історико-правового аналізу ми визначені певні тенденції 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 відображати шкоду, заподіяну злочином [66, с. 29], як одним із великих принципів відновлення справедливості, є поява миротворців, в ролі яких виступали вожді.

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*.

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

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). 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 самостійно сторонами. [66, с. 33].

Інституціоналізаційний період медіації (початок XIX – кінець XX ст.) – *початок наукових досліджень та законодавчого закріплення*. Так, на щорічних зборах Американської асоціації юристів 1906 року Роско Паунд наголосив на необхідності зменшення залежності від традиційних судових процесів, що призвело до розвитку альтернативних методів вирішення спорів; у 1976 році конференція, проведена на честь Р. Паунда, заклала політичну основу для альтернативного вирішення спорів у США та інших країнах. Було закладено політичну основу руху за альтернативне вирішення спорів. Ф. Сандер запропонував модифікувати існуючу систему, створивши концепцію «судів з багатьма дверима», що включала доступ до медіації [66, с. 33].

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 та Федерального бюро арбітражу та посередництва в США, а 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 численних грантів USAID,

Фонду Євразія та інших донорів. Медіатор одного з центрів (Одеської обласної групи медіації) виступив медіатором першого позову, поданого судом у 1997 році.

Друге, стосувався 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 [60].

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 [55], Н. Дараганова [36], В. Балух [11], Г. Єрмоєнко [54], Л. Кулачок-Тітова та К. Кім [95], та ін.); становленню інституту медіації у сфері публічного управління (З. Красіловська [91], Є. Бородін [18], О. Тертишна [193], А. Мельниченко [120], Т. Карлов [65], К. Токарева [96; 107], Н. Черненко [115; 116; 117] та ін.); та вивченням медіації у сфері теоретико-правових засад запровадження в Україні (Н. Мазаракі [106], Г. Огренчук [104] та ін.).

2006 р. - Потреба в медіації в Україні була визнана на національному рівні та визначена в Указі Президента України «Про вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Одним із його завдань було створення можливості для розвитку «альтернативних процедур вирішення спорів [107] поза межами судового розгляду». У серпні 2019 року в Сінгапурі Міністр юстиції України підписав Конвенцію ООН про медіацію [104].

Тривалий час медіація була національним стандартом соціальної послуги, затвердженим наказом Міністерства соціальної політики України від 17 серпня 2016 року № 892 [38]. Це був чи не єдиний нормативно-правовий документ, повністю присвячений медіації.

Публічний 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 й визначає наступне:

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

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

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

4) 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.

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

6) 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 публічний 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.

16 листопада 2021 року законодавство України у сфері медіації представлено Законом України «Про медіацію № 1875-ІХ 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 [109].

Щодо міжнародних нормативно-правових документів які регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, то вони представлені наступними рівнями прийняття: документи ООН, Комісії ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), документами ЄС та Ради Європи в *Додатку А1* подано їх більш детальний огляд.

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

Медіація 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.

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 [57, с. 131].

Так, за Н. Мазаракі принципи медіації – це визначальні уявлення, морально-етичних норм та вимог до проведення медіаційної процедури, дотримання яких забезпечує досягнення мирного та взаємовигідного вирішення спору [105, 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* [109].

Відповідно до рекомендацій Європейської Комісії щодо принципів діяльності позасудових органів для мирного врегулювання споживчих спорів наголошує на принципах *справедливості, прозорості, ефективності та неупередженості* [10, с. 134].

Європейський кодекс поведінки медіаторів визначає *базові принципи медіації*: рівність, неупередженість, добровільність, конфіденційність, компетентність медіаторів, незалежність і нейтральність медіаторів, неупередженість процесу медіації [237].

Акцентуємо увагу на *існуючих моделях медіації* які презентовані науковцями (Л. Ріскінім, Л. Буллем, Р. Бушем, Дж. Фолджером, Н. Александер, Є. Гмужинською, Р. Фолкнером, К. Хейзелгров-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 (спорах), 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. Але результатом багаторічних дискусій стало твердження, що, незважаючи на безліч спільних рис різноманітних видів медіації, все рівно можна виділити окремі моделі медіації, класифікація яких виокремлює моделі

медіації з урахуванням таких елементів, як: особа медіатора, характер, вид спору, а також очікування сторін [29, 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 [117, с. 131].

*Розглянемо класичні моделі медіації* які були запропоновані Л. Ріскіним, Л. Буллем, Р. Бушем та Дж. Фолджером, Н. Александер [17, с. 132].

Всім відома сітка медіаційних технік Л. Ріскіна [26, 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.

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 [17, с. 134]



*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.

*Трансформційна 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 [17, с. 137].

Класифікація моделей медіації залежності ролі медіатора. Так М. Лабутіна, посилаючись на Р. Фолкнер, К. Хейзелгров-Спарін та Жд. Томас, виділяє чотири моделі медіації, залежності від ролі медіатора у процедурі:

– *«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) [96, 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 (спору) 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 [19, с. 16].

Класифікація моделей медіації не вичерпною. У науковому дискурсі вченими (Т. Цувіна [17], Т. Барабаш [13], З. Красіловська [92] та ін.) також представлені різні підходи щодо класифікацій медіації. Узагальнено основні види медіації подано нами у табл. 1.1.

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.

Таблиця 1.1

### Класифікація видів медіації

Класифікація відповідно до:	Види медіації	
категорії спорів, у яких проводиться медіація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– медіація в комерційних спорах;</li> <li>– сімейна медіація (сімейно-фінансова медіація, транскордонна сімейна медіація);</li> <li>– медіація в трудових спорах;</li> <li>– медіація у земельних спорах;</li> <li>– відновна медіація (використовується у кримінальних провадженнях);</li> <li>– медіація в громадах;</li> <li>– шкільна медіація;</li> <li>– медіація в спадковому праві;</li> <li>– медіація в будівництві;</li> <li>– медіація в довкіллі;</li> <li>– медіація в сфері банкрутства, страхування;</li> <li>– медіація в публічній сфері;</li> <li>– медіація у сфері дії екологічного права; тощо.</li> </ul>	
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:	
	позасудова медіація	<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 суду такими, як працівниками апарату суду, помічниками суддів тощо);</p> <p>зовнішня присудова медіація (медіація в рамках судового процесу, до проведення якої залучають зовнішнього приватного медіатора).</p>

	відповідно до стадії судового провадження, на якій проводиться процедура: досудова медіація; медіація в суді першої інстанції; медіація у виконавчому провадженні.
	за ступенем обов'язковості: добровільна (необов'язкова) медіація; обов'язкова медіація.
	в залежності від чого надається обов'язковий характер: медіація як обов'язкова досудова процедура визначена законом; обов'язкова медіація визначена судом.
відповідно оплати послуг медіатора	оплатна медіація; безоплатна медіація.
відповідно суб'єкту, що ініціює процес	медіація ініційована сторонами; медіація ініційована 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; 117].

Підходи використовуються під час проведення медіації, залежно від зв'язку медіатора зі сторонами та із судовим провадженням, відповідно оплати послуг медіатора, відповідно суб'єкту, що ініціює процес; залежно від кількості медіаторів, залежно від технології.

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.

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 відповідальною і складає більше навантаження, а медіатору у цьому випадку необхідно тримати у фокусі уваги набагато більше інформації.

Аналіз теоретичних 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, які створюють школи медіації, використовують свої етапи, або удосконалюють ті, що є, хоч і мають певні етапи, однак один і той же сенс але називаються по різному, не залежно від назви етапу, кількості підетапів та 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 або передмедіаційна фази (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) [83].

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).

Доцільно звернути увагу, що в Законі України «Про медіацію» не прописані етапи проведення медіації, як такі, але чітко окреслюється початок процедури та її завершення.

Таблиця 1.2

### Стадії (етапи, фази) медіації [117, с. 140]

Стадії медіації	Зміст стадії
0. Передмедіація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ініціювання медіації.</li> <li>– Формування у сторін конфлікту (спору) розуміння процедури медіації.</li> <li>– Визначення запиту сторін на медіацію.</li> <li>– Попередній збір інформації та діагностика конфлікту на медіабільність.</li> <li>– Організаційна підготовка до медіації.</li> </ul>
1. Підготовча стадія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вступне слово медіатора.</li> <li>– Визначення основних організаційних та процедурних аспектів.</li> <li>– Підписання договору про проведення медіації.</li> </ul>
2. Збір інформації та визначення тем для обговорення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збір інформації про конфлікт.</li> <li>– Визначення важливих для усіх сторін конфлікту тем для обговорення.</li> <li>– Визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення.</li> </ul>
3. Робота з інтересами та потребами сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Допомога сторонам у розпізнанні своїх істинних інтересів.</li> <li>– Створення умов для вільного прояву емоцій.</li> <li>– Забезпечення можливості сторін почути один одного.</li> <li>– Підготовка основи для пошуку варіантів рішення.</li> </ul>
4. Пошук варіантів рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стимулювання сторін до креативного пошуку та напрацювання варіантів рішення.</li> <li>– Організація обговорення сторонами варіантів рішень.</li> </ul>
5. Оцінка варіантів рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка варіантів рішення (в тому числі зі зверненням до необхідних спеціалістів) з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності, законності тощо.</li> </ul>
6. Оформлення домовленостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Укладання угоди за результатами медіації чи іншої угоди (мирова угода, угода про примирення тощо).</li> </ul>

Розділ 3 присвячений проведенню медіації, а стаття 16 «Підготовка до проведення медіації» зазначає, що «медіатор або суб'єкт проведення медіації до початку проведення медіації визначає можливість проведення медіації з метою запобігання або врегулювання спору (конфлікту), сторони існуючого спору

(конфлікту) або можливого спору (конфлікту). Сторони спору (конфлікту) разом або окремо вживають підготовчих заходів, таких як зустріч, збір та обмін інформацією і документами, необхідними для прийняття рішення сторонами спору (конфлікту), та приймають рішення про участь медіатора в медіації.

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

*Таблиця 1.3*

**Етапи (алгоритм) проведення процедури медіації [187; 117, с. 140]**

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

Отже проведений аналіз дає зробити висновок, що теоретична база вивчення медіації є достатньою для проведення процедури медіації та вирішення конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством.

## 1.2. Аналіз понятійно-категорійного апарату дослідження

Аналіз нормативно-правової бази дозволив розмежувати законодавчо врегульовані та базові поняття «медіації»:

- позасудова, добровільна, конфіденційна та структурована процедура, в якій сторони прагнуть уникнути або вирішити спір шляхом переговорів за допомогою одного або більше медіаторів [109];
- процес вирішення конфлікту/спору, в якому дві або більше сторони намагаються досягти згоди за допомогою структурованого процесу із залученням медіатора/медіаторів для вирішення конфлікту [38];
- визначає процес, за допомогою якого дві або більше сторони спору, незалежно від назви чи напряму, добровільно прагнуть досягти згоди за допомогою медіатора з метою вирішення спору [106];
- процедура вирішення конфлікту, в якій сторони обговорюють спірні питання за допомогою одного або декількох медіаторів з метою досягнення згоди [179].

Зарубіжні дослідники Д. Голан, Л. Клопенберг, Дж. Фолберг [138, 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 [145, 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].

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» [105, 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 [108, с. 55].

Т. Подковенко наводить наступну думку, що досить часто медіацію визначають, як програму врегулювання. Сторони контролюють і регулюють безпосередньо процесом, і результатами. За домовленістю нічого не вирішується без згоди двох сторін [140, с. 27].

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.

Вітчизняний дослідник І. Ясіновський пропонує розглядати медіацію як процес, у якому третя сторона надає сторонам рекомендації з метою досягнення компромісу, який має задовольнити обидві сторони [28, С. 25].

Авторський колектив (Т. Каленіченко, Т. Кисельова, А. Копіна, О. Корабльова, Д. Проценко) вважає медіацію гнучкою, позасудовою, добровільною, конфіденційною, структурованою процедурою, під час якої нейтральний спеціаліст – посередник – допомагає сторонам у переговорному процесі запобігти виникненню конфлікту (суперечки) або вирішити його шляхом переговорів, при цьому сторони повністю контролюють процес прийняття рішень і самі встановлюють умови договору [26, С. 54]. Думка нашого автора також збігається з цим поняттям, оскільки дане визначення не суперечить Закону України «Про медіацію» і водночас має цілком широкий зміст. Законодавча ініціатива щодо правового врегулювання інституту медіації є позитивним явищем для України, оскільки в сучасних умовах процес медіації практично використовується з опорою на практику країн-сусідів Європейського Союзу. Тому зрозуміло, що нормативна реалізація цього інституту є нині необхідною та сучасною [38, С. 57]. Цей Закон визначає поняття медіації.

Медіація – це спосіб вирішення спорів, у якому бере участь третя сторона: медіатор. Медіатор – особа, обрана сторонами спору для проведення медіації. Медіація заснована на певних принципах, які застосовуються до всіх сторін, які висловили готовність використовувати цей альтернативний метод вирішення спорів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи, на яких ґрунтується медіація. *Розробка автор. за джерелом [16].*

Особливо складними є категорії спорів між учасниками юридичної особи:

1. Перш за все, конфлікти, що виникають між учасниками юридичних осіб, негативно позначаються на самій юридичній особі, на її фінансовому становищі, персоналі, методах і формах господарювання.

2. По-друге, суперечки між учасниками юридичних осіб зазвичай мають емоційний характер і призводять до швидких і поспішних рішень.

3. По-третє, суперечки між учасниками юридичних осіб негативно впливають на репутацію та імідж юридичної особи, її системне функціонування, що призводить до збоїв в організації, а іноді й до порушення нею зобов'язань.

4. По-четверте, сторони конфліктуючих юридичних осіб часто прагнуть розділити активи або збільшити частку в дивідендах або стратегічно змінити структуру юридичної особи, що у разі конфлікту може призвести до ліквідації або небажаної реорганізації юридичної особи. сутність. сутності [37, С. 125].

Враховуючи складність даної категорії спорів, національна судова система не в змозі їх адекватно вирішити, що має позитивні наслідки для самої

юридичної особи. Крім того, національні суди не ставлять за мету врахування інтересів юридичної особи при вирішенні спору між учасниками юридичної особи, метою суду є вирішення конфлікту між сторонами відповідно до чинного законодавства.

Слід зазначити, що використання інституту медіації для вирішення спору між учасниками юридичної особи має ряд переваг:

- медіація - механізм добровільного вирішення спорів між учасниками юридичної особи;

- процес медіації займає менше часу, ніж вирішення спору в суді, а інколи значно дешевше;

- використання процесу медіації підвищує можливість підтримки нормальних відносин між учасниками юридичної особи, що зміцнює її репутацію;

- процес медіації дозволяє уникнути розголосу ситуації, що дозволяє уникнути негативного впливу на існуючу атмосферу в спільноті юридичної особи;

- використання медіації призводить до знаходження та прийняття рішень, які є незвичними та гнучкими, прийнятними та позитивними для юридичної особи;

- процес медіації значно зменшує негативний вплив конфлікту між його учасниками на юридичну особу, зокрема на її репутацію, імідж, організаційну та функціональну структуру;

- медіація – це рішення, яке враховує інтереси обох сторін, а не рішення суду [68, С. 12].

Одним із основних завдань використання процесу медіації для вирішення спору між учасниками юридичної особи має бути забезпечення безпеки активів юридичної особи. Сторони спору за допомогою медіатора повинні усвідомити та

увияти можливий негативний вплив існуючого конфлікту на активи юридичної особи. У такому випадку безпосередній процес медіації має бути спрямований на мінімізацію негативних наслідків для юридичної особи.

Її позитивною метою є застосування медіації для вирішення спорів між учасниками юридичної особи. Тому метою медіації є досягнення рішення, яке задовольняє обидві сторони конфлікту. Це означає, що на відміну від судового рішення, медіація спрямована на вирішення конфлікту, а не на притягнення винної сторони до відповідальності. Крім того, метою медіатора має бути отримання задоволення від вирішення проблеми для всіх сторін.

#### Висновки до Розділу 1

За результатами проведеного аналізу теоретичних засад застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні можна зробити такі висновки: .

Здійснивши аналіз наукових праць, як вітчизняних так і зарубіжних дослідників було досліджено понятійно-категорійний апарат, що дало змогу сформулювати науково-методологічне підґрунтя подальшого дослідження. Запропоновано під інституціоналізацією медіації в публічному управлінні розуміти процес безперервної трансформації який буде полягати у створенні та розвитку єдиного медіаційного простору, у якому буде сформований загальний стандарт до розроблення єдиних програм навчання та підвищення кваліфікації з медіації не лише для медіаторів, а й для представників органів публічної влади, які здійснюватимуть контроль за дотриманням вимог вирішення конфліктних ситуацій у сфері публічного управління, які цей процес будуть контролювати та розповсюджувати у своїй сфері діяльності, що в свою чергу має привести до налагодження взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством.

Результатом інституціоналізації медіації у сфері публічного управління має бути формування стійкого механізму, який буде забезпечувати постійне використання медіації та її технік представниками 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, дозволяють відстежувати існуючі протиріччя, а, з іншого, за умови вмілого управління конфліктами, можливо, досягти підвищення ефективності всієї системи.

Сформовано дефініцію поняття «конфліктна взаємодія органів публічної влади та громадського суспільства» як неузгодженості інтересів із виявом предмету конфлікту, які виникають при взаємодії суб'єктів, що спричинені різними підходами до оцінки одних і тих же складних подій, але які спрямовані на вирішення цих неузгодженостей.

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: політико-правові (відсутність нормативно-правових документів, які безпосередньо регулюють вирішення конфліктних ситуацій між органами публічної влади та громадянським суспільством; використання громадянського суспільства у власних інтересах для просунення певних законодавчих актів.); інформаційно-комунікаційні (високий рівень недовіри до органів публічної влади з боку громадянського суспільства, що окреслюється у неякісному та неповному наданні інформації, або ж взагалі її відсутності); психологічні (більшість психологічних проблем пов'язані з різним типом особистостей, які по своєму реагують на конфліктні ситуації та поводять себе в них).

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 2.1. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців як один із напрямів професіоналізації медіації

Професійна діяльність у сфері державної служби вимагає від посадовця умінь та навичок долати конфліктні ситуації й розв'язувати конфлікти в процесі виконання поставлених завдань, функцій та обов'язків. Володіння основними принципами і підходами до управління конфліктами особливо важливе в процесі виконання діяльності, яка пов'язана з необхідністю численних комунікацій. Тож актуальними для персоналу державної служби є знання основ конфліктології і, зокрема, урахування особливостей та основних характеристик конкретної ситуації, під час якої виникає або може виникнути конфліктна взаємодія.

За ствердженнями більшості вчених (О. Антонова, Н. Бібік, С. Вітвицька, Л. Маслак та ін.), компетентність – це рівень знань, вмінь та особистих якостей осіб певного соціально-професійного статусу, характеризує міру відповідності знань, вмінь, розуміння тощо реальному рівню складності виконуваних завдань та відображає ступінь усвідомлення себе як фахівця, представника певної професійної групи [2; 10; 14 та ін.].

Зауважимо, що компетентність є похідною від компетенції, тому професійна компетентність визначає вимоги щодо знань, вмінь та особистих характеристик в рамках компетенції конкретної посади. Варто також зазначити, що професійна діяльність може бути ефективною лише тоді, коли здійснюватиметься в рамках особистісних, політичних та моральних переконань, тому що особистісні характеристики можуть сприяти або

перешкоджати реалізації компетенції. Зазначене набуває особливого значення тоді, коли мова йде про професійну компетентність публічних службовців, чия діяльність здійснюється в умовах економічної нестабільності та політичної невизначеності.

Враховуючи проблематику професійної компетентності публічних службовців в контексті управління конфліктами у сфері державно-управлінських відносин в Україні, набуває особливої актуальності визначення структури професійної компетентності публічних службовців та вибір критеріїв оцінки професійної компетентності та визначення найприйнятніших засобів досягнення професійної компетентності з питань управління конфліктами на державній службі. Узагальнено структуру медіаційної компетентності публічних службовців подана на рис. 2.1.

Структура компетентності, сформована на базі глибокого аналізу потреб органів державної влади та місцевого самоврядування, та діяльності публічних службовців, задіяних до формування та реалізації інтеграційної політики України, визначатимуть зміст підвищення кваліфікації публічних службовців з питань управління конфліктами на державній службі.

Спеціалізовані програми сприятимуть формуванню професійної компетентності публічних службовців з питань управління конфліктами у сфері державно-управлінських з метою ефективного публічного управління, зменшення конфліктності в українському суспільстві. Медіаційна компетентність, за ствердженням С. Соколова, включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації; наявність навиків управління конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивне начало виникаючих конфліктів [44].

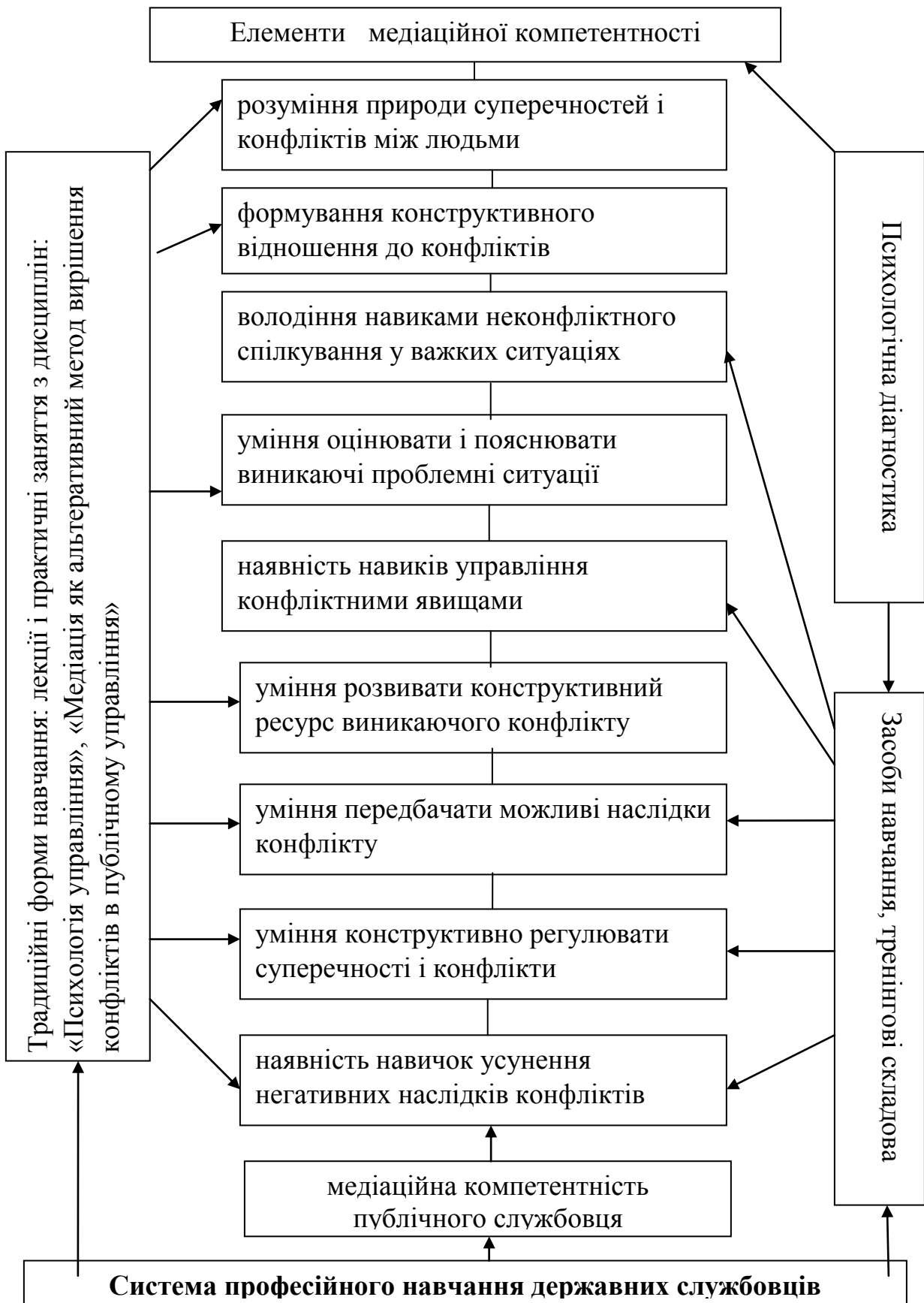


Рис.2.1. Структура медіаційної компетентності публічного службовця [ автор. розробка]

Розглянемо професійно важливі якості, складові медіаційної компетентності публічного службовця в інтелектуальній, емоційній, мотиваційній, практичній сферах, сфері саморегуляції.

В інтелектуальній – гнучкість розуму; саногенне мислення; система конфліктологічних знань. Гнучкість розуму допомагає долати стереотипи, що склалися в індивідуальному досвіді, відносно себе, інших людей і ситуацій, що повторюються, сприяє адекватному сприйняттю і оцінці виникаючої конфліктної ситуації, подоланню спотворення образу конфліктної ситуації і її складових, оперативному самовизначенню в конфліктній ситуації і вибору оптимального стилю конфліктного взаємовідношення з опонентом.

Саногенне мислення зменшує внутрішній конфлікт, напруженість, дозволяє контролювати емоції, потреби і бажання. Різноманітність виникаючих конфліктних ситуацій на всіх рівнях професійної діяльності може викликати у фахівців конфліктофобію.

Оптимізувати конфліктну поведінку дозволяють знання по теорії і практиці конфлікту: структура і динаміка конфліктної ситуації, конфлікту; типологія і види виробничих конфліктних ситуацій, конфліктів; типологія опонентів і “важких” людей; мотивація конфлікту; об’єктивні і суб’єктивні конфліктогени; конфліктогенність (саногенне мислення, знання про природу конфліктних емоцій, ціннісні орієнтації); форми конфлікту; активні і пасивні конфліктні стратегії; стилі конфліктної поведінки і їх застосовність в різних ситуаціях; способи і прийоми вирішення конфліктних ситуацій і конфліктів; поняття стресу; захисні механізми і способи психологічного захисту; психотехнічні прийоми регуляції психофізичного стану; знання комунікації;

бар'єри спілкування; технології попередження, управління, вирішення конфлікту; теоретичні і емпіричні методики діагностики конфлікту і його складових.

В емоційній – ситуативна тривожність, адекватна самооцінка, упевненість в собі, вміння управляти конкретними конфліктними емоційним станом.

Ситуативна тривожність на відміну від особової тривожності сприяє підтримці належної активності індивіда, що у поєднанні з актуалізованою мотиваційною тенденцією загострення об'єктивної конфліктної ситуації спрямовує поведінку особистості в конфлікті в конструктивні рамки. Таким чином, створюються умови для наступальних дій в досягненні конфліктних цілей ділового конфлікту. Адекватна самооцінка допомагає індивідові оцінити власні психофізичні ресурси, що у свою чергу робить вибір активної або пасивної конфліктної стратегії більш оптимальним. Упевненість в собі виступає підтримуючим чинником активних стратегій і забезпечує їм належний емоційний фон. Свідоме відношення до емоційного полягання в конфлікті, обґрунтоване саногенним мисленням, реалізується в уміннях і навиках управління негативними емоціями – гніву, роздратування, образи, використання прийомів психологічного захисту для зняття внутрішньоособової напруги, супроводжуючої ситуації узгодження.

*У мотиваційній* – ставлення до насильства і ненасильства у відстоюванні власних інтересів і позицій, оцінювання конфлікту як засобу вирішення об'єктивного протиріччя, що свідчить про недосконалість якого-небудь явища, актуалізація відповідно природі конфлікту тенденцій вступу до конфлікту або його уникнень. Дані характеристики у поєднанні з ціннісними орієнтаціями, що склалися, мають визначальну функцію в усвідомленні конфліктної основи виниклої важкої виробничої ситуації взаємодії, а також у виборі відповідної конфліктної стратегії. Сформовані відносини попереджають виникнення

“образу ворога”, сприяють встановленню опонентних, поважних і терпимих, рівних взаємин з учасниками конфлікту [39].

*У предметно-практичній* – система умінь і навиків для вирішення можливих конфліктологічних завдань, що виникають в процесі виробничої діяльності. Виділення класу конфліктологічних завдань є підставою для структуризації конфліктної діяльності опонентів, що, поза сумнівом, додає їй ефективність і передбаченість. Публічний службовець, що володіє досвідом вирішення конфліктологічних завдань, демонструє в конфліктній ситуації стан упевненості, власної психічної безпеки, готовності до відстоювання об’єкту конфлікту.

*У сфері саморегуляції* – свобода вибору цілей конфліктної діяльності і засобів їх досягнення; усвідомленість їх вибору; сумлінність; самокритичність, різносторонність і свідомість дій в конфлікті; уміння співвідносити свою поведінку з діями опонента; рефлексія, здатність фахівця управляти своєю поведінкою і діяльністю в умовах конфліктної ситуації, що розвивається. Сформовані якості і уміння сфери саморегуляції сприяють нейтралізації і придушенню негативних емоцій гніву, роздратування, підвищеної тривожності, агресії. Розвинена сфера саморегуляції синтезує решту всіх процесів, що протікають в інших сферах, управляє, координує всі психічні стани, тому вона сприяє збереженню і зміцненню психічного здоров’я і, як наслідок цього, досягненню успіху в професійній діяльності.

Ступінь сформованих відповідних професійно важливих якостей впливає на підвищення рівня медіаційної компетентності публічного службовця.

Крім цього, медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків конфліктів у сфері державно-управлінських відносин; у результаті

відбувається «олюднення» професійної діяльності публічного службовця, публічного службовця, що відповідає антропоцентричній тенденції світової цивілізації XXI ст.

Таким чином, класифікація можливих медіаційних завдань по управлінню конфліктами може бути представлена декількома групами.

*Перша група завдань* – можливі конфліктологічні завдання по діагностиці конфлікту – має мету: забезпечення адекватного сприйняття конфліктної ситуації (попередження спотворення образу опонента, помилкової оцінки реальної ситуації як конфліктною). Вони виконують функцію орієнтування і оцінки важкої ситуації професійної взаємодії з членами колективу і учасниками зовнішньоекономічної діяльності, громадянами.

Для вирішення даної групи завдань публічному службовцю необхідно володіти наступними вміннями: визначити прояв конфліктогенів; виявити за прямими і непрямими ознаками природу даної конфліктної ситуації.

*Друга група завдань.* Окрім методологічних засад, публічному службовцю при вирішенні можливих конфліктологічних завдань необхідно спиратися на систему конфліктологічних знань: попередження інциденту у власній конфліктній поведінці; попередження інциденту з боку опонента; коректування “образу ворога”; коректування поведінки опонента; блокування дії однієї з причин даного конфлікту і обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів; нейтралізація дії всього комплексу чинників, що детермінують конфлікт; здійснення узгодження позицій і інтересів опонентів; розведення конфлікуючих сторін.

Для вирішення цієї групи завдань публічному службовцю необхідні наступні вміння: застосовувати прийоми профілактичної амортизації дій опонента; використовувати психологічний захист з метою зняття психічної напруги; змінювати установку на сприйняття на сприйняття “важкої” людини в

професійному спілкуванні; встановлювати психологічний контакт з людьми; вести діалогове спілкування; володіти способами вирішення конфліктної ситуації з позиції третьої особи.

*Третя група завдань* – можливі конфліктологічні завдання по стимулюванню конструктивних конфліктів – мають на меті збудження мотиваційної тенденції до загострення об'єктивних конфліктів з професійно ціннісним об'єктом конфлікту і досягнення професійно значущих цілей без урахування інтересів опонента.

До цієї групи відносяться наступні завдання: реалізація активної конфліктної стратегії: суперництво; демонстрація позитивної ініціативи; використання методів прямої дії на опонента.

*Четверта група* – можливі конфліктологічні завдання по вирішенню конфлікту мають на меті досягнення професійно значущих інтересів для всіх учасників конфлікту. Перерахуємо їх: реалізація активних конфліктних стратегій: співпраця, компроміс; інституціоналізація конфлікту, тобто визначення правил і норм, які ведуть до взаємоприйнятних підсумків, легітимізація конфлікту, тобто визнання опонентами встановлених норм і правил конфліктної поведінки і дотримання їх, використання інформаційних технологій (інформаційне забезпечення процесу), Використання комунікативних технологій (організація спілкування опонентів), використання соціально-психологічних технологій (нейтралізація негативних емоцій), використання організаційних технологій (організаційна дія на елементи конфліктної ситуації).

Рішення даної групи завдань можливе за наявності у публічного службовця таких умінь: змінювати характеристики елементів конфліктної ситуації (дії з об'єктом конфлікту; зміна відносин опонент – об'єкт конфлікту, опонент – опонент); надавати переконливу дію на опонентів; використовувати

прийоми конструктивної критики; володіння технологією ведення бесіди і переговорів.

Знання класифікації ймовірнісних конфліктологічних завдань по управлінню конфліктом, а також володіння конкретними вміннями і навиками їх рішення сприяють медіаційній компетенції публічного службовця.

Конфлікти є частиною професійної діяльності публічного службовця. Причини цього мають об'єктивний і організаційний характер: мотивація конфлікту з громадянами носить конструктивний характер, що розглядається як позитивний факт, проте відносно співробітників мотивація направлена лише на когнітивний захист, при цьому відстоювання власних інтересів не є джерелом конфлікту, непродуктивний характер оцінюється як негативний факт; стійке переважання компромісних конфліктних стратегій і відсутність вибору активних наступальних конкурентних стилів (суперництво); загальна спрямованість у відношенні до конфлікту як існуючого, але небажаного явища у відношенні із співробітниками.

Ефективне вирішення ймовірних конфліктологічних завдань у професійній діяльності публічного службовця можливо тільки з позицій конструктивної мотивації конфлікту. Виявлені ознаки мотивації конфлікту в основних сферах індивідуальності складають групу конфліктологічних властивостей, яка розглядається нами як необхідна складова в структурі професійно важливих якостей публічного службовця. Специфіка нашого дослідження орієнтує на дослідження існуючих професіограм для публічного службовця з метою виявлення достатності наявності в ній конфліктологічних властивостей індивідуальності, оскільки, визначаючи специфіку медіаційної компетентності, треба виходити із специфіки і функцій професійної діяльності публічного службовця.

Рівень громадянської зрілості передбачає такі якості: патріотизм, моральна стійкість, дисциплінованість і законслухняність, світоглядні позиції і ціннісні орієнтації. До ділових якостей, які є основними для формування світогляду публічного службовця відносяться: спеціальні знання, уміння і навички при вирішенні практичних питань, компетентність, уміння ухвалювати самостійні рішення, старанність і ініціативність. Серед етичних цінностей можна виділити високу вимогливість до себе, скромність, чесність, сумлінність, порядність, принциповість, чуйність.

Сукупність професійних якостей публічного службовця така: уважність, уміння орієнтуватися в різних ситуаціях, гострота і швидкість сприйняття інформації, здатність зосередити увагу на конкретному об'єкті, уміння швидко переключати увагу і розглядати ряд об'єктів одночасно, швидка реакція, проникливість і уміння розбиратися в людях, емоційна стійкість, вольові якості (сила волі, витримка, енергійність, рішучість і т.п.).

До ділових якостей публічного службовця відносяться: професійна компетентність; знання основ публічного устрою та публічного управління, а також особливостей функціонування державно-управлінських відносин; володіння одним або декількома іноземними мовами; володіння основами інформатики.

До моральних якостей відносять: службову політичну нейтральність і неупередженість; дотримання етичних норм публічного службовця; цивільну зрілість і відповідальність; антикорупційність. З наведених якостей видно, що проблема створення моделі ідеального публічного службовця знаходиться на стадії осмислення.

До професійно важливих якостей включаються також показники соціальної компетентності публічного службовця, професійно важливі як для будь-якого виду діяльності, наприклад, громадянська зрілість, відкритість,

толерантність, позитивне ставлення до колег і громадян, упевненість в собі, активність, так і специфічні: службова політична нейтральність і неупередженість.

Починаючи роботу по формуванню медіаційної компетентності публічного службовця, насамперед необхідно знати наявний рівень сформованості професійної компетентності.

При виділенні рівнів медіаційної компетентності враховується також структурно-функціональна ознака. Як бачимо, розвиток є системно-цілісним процесом і шлях розвитку системи включає послідовну зміну станів: 1) неціле (незв'язне); 2) ціле (зв'язне); 3) оптимально зв'язне, єдине ціле. Застосовуючи категорію цілісності, можна розглядати кожен новий рівень розвитку як своєрідну якість цілого. Ми вважаємо, що перехід компетентності на вищий рівень означає не зникнення інтеграційних властивостей попереднього рівня, а перетворення їх в більш здійснені.

Зважаючи на ці ідеї, можна зробити висновок стосовно того, що чим вище рівень розвитку, тим більш взаємопов'язані внутрішні і зовнішні зв'язки складу медіаційної компетентності як професійно важливої властивості індивідуальності публічного службовця.

Нами виявлена суть рівнів медіаційної компетентності публічного службовця. *Низькому рівню* медіаційної компетентності відповідає інтуїтивний рівень, який характеризується наступними показниками: конфліктологічні знання носять побутовий характер, не систематизовані; гнучкість мислення відсутня, характерні патогенні міркування; конфлікт супроводжується неконтрольованими відчуттями утиску особових інтересів, некерованими негативними емоціями роздратуванням, нетерпінням; професійно значущі емоції не домінують; позитивне відношення до насильства як способу дозволу емоційної напруги; мотивація конфлікту представлена однією тенденцією,

реалізується в звичному стилі; імпульсивність, ригідність, рівень тривожності – високий; поведінка в конфліктній ситуації реактивна, відсутня рефлексія, рівень суб'єктивного контролю низький; конфліктологічні завдання не формулюються; характерні емоціогенні конфлікти.

*Середньому рівню* медіаційної компетентності відповідає репродуктивний рівень. Даний рівень характеризується наступними показниками: конфліктогенні властивості індивідуальності розвинені помірно, системно не сформовані; є поверхневі, безсистемні конфліктологічні знання; спостерігаються риси саногенного мислення; гнучкість розуму присутня; компоненти: «імпульсні», «ригідність», «самооцінка» – мають середні показники; емоційний фон – невпевненість в собі, страх, провина, образа; відношення до насильства, як способу досягнення конфліктних цілей, негативне; конфлікт оцінюється односторонньо; повний склад мотивації: прагнення загострити конфлікт – обумовлене мотивами протесту проти несправедливості, нерозуміння, утиску гідності з боку керівника, захисті професійних інтересів; тенденція уникнення включає мотиви особистої безпеки; мотиви усвідомлюються, проте, актуалізуються ситуативно, нестійкі; рівень суб'єктивного контролю за розвитком конфліктної ситуації середній, в конфліктній ситуації звернення по допомогу до третьої особи; конфліктологічні завдання управління конфліктом формулюються і реалізуються за зразком, несамотійно; завдання по актуалізації конструктивних конфліктів формулюються і реалізуються епізодично; характерні як ділові, так і помилкові конфлікти; дозвіл частковий – професійна функція непродуктивна.

*Вищому рівню* медіаційної компетентності відповідає продуктивний рівень. Конфліктогенні властивості в основних сферах індивідуальності мають високий рівень розвитку, функціонують системно. Високорозвинута медіаційна компетентність характеризується наступними показниками в професійній

діяльності публічного службовця: сформована система конфліктологічних знань; розвинені саногенне мислення і гнучкість розуму, низька ригідність; низькі показники імпульсної, реактивної тривожності; адекватна самооцінка; формулюється оптимальна мета вступати або не вступати в конфлікт, що визначається чинниками обліку умов ситуації, що склалася, реальністю досягнення в ній поставлених цілей, увагою до індивідуальних і особових особливостей опонентів конфлікту; спрямованістю на зміст конфлікту і конфліктної діяльності, на способи попередження емоційного конфлікту, управління і вирішення змістовного, ділового конфлікту, що включає прагнення індивіда до самостійної і відповідальної позиції в конфліктній діяльності, прагнення бачити суть конфлікту, прагнення до засвоєння всієї системи способів і прийомів його дозволу і вибору з них адекватного характеру конфліктної ситуації, способів і прийомів; готовність реалізовувати професійно значущі ідейно-етичні переконання в ситуаціях, здатність актуалізувати необхідний в даній конфліктній ситуації і сильний по ступеню збудливості мотив, розвинені уміння вирішувати ймовірнісні конфліктологічні завдання щодо управління виробничим конфліктом, конструктивна професійна функція.

*Виділення рівнів медіаційної компетентності* дає можливість діагностувати рівень розвитку конфліктогенних властивостей публічних службовців і на цій основі цілеспрямовано будувати процес формування медіаційної компетентності.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд особливостей розвитку медіаційної компетентності у публічних службовців.

Медіаційна компетентність публічного службовця включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні

ситуації; наявність навиків управління конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивний початок виникаючого конфлікту; уміння передбачати можливі наслідки конфлікту; уміння конструктивно регулювати суперечності і конфлікти; наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Таким чином, медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків виробничих конфліктів. Виокремлено п'ять груп завдань, що реалізують етапи процесу управління конфліктом з точки зору медіаційної компетентності публічних службовців: діагностичні, прогностичні, попереджувальні, стимулюючі, вирішальні.

## 2.2. Методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців

При розробці методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців ми виходили з трактування 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 струнку систему, визначити послідовність їх застосування.

Отже, *методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців* – це сукупність наукових прийомів, засобів, правил та технологій їх

застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів. Опис методики визначення медіаційної компетентності публічних службовців представимо за такою логікою: мета, методологічна база, етапи та цільова група (респонденти) констатувального експерименту.

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

*Когнітивний компонент.* У структурі медіаційної компетентності публічних службовців 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 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.*

*Другим показником сформованості знаннєво-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців є «знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством».* На погляд більшості вчених (Н. Липовська [2], М. Месюк [121], О. Коврига [73] та ін.) специфіка конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством полягає у недосконалому прийнятті рішень, невиконанні завдань, нерівних силах з різними статусами, у дисбалансі та відчутті своїх можливостей у різних учасників, все це викликає небезпеку виникнення конфлікту.

*Знання процесуально-технологічного інструментарію медіації нами визначено як третій показник знаннєво-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців.*

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 знаннєво-змістового критерію медіаційної компетентності публічних службовців 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.*

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 діялісного компоненту структури медіаційної компетентності публічних службовців визначатиметься нами за такими показниками: уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабільності 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.

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 [101].

*Метод картографії конфлікту* розроблений австрійськими вченими Х. Корнеліус та Ш. Фейр та описаний ц книзі «Виграти може кожен: Як вирішити конфлікти?» («Everyone can win: How to resolve conflict?») [35]. Головною метою авторів даного методу було показати, що будь-які взаємовідносини можуть бути взаємовигідними, 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 [101].

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 [101].

Що ж таке медіабільність конфлікту?

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

Розглядаючи питання медіабільності 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) [109].

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

- 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 медіаційних послуг інститутами медіації в Україні.

*Особистісно-професійні якості. Комунікативний критерій.*

На наш погляд, базовими показниками наявності особистісно-професійних якостей медіаційної компетентності публічних службовців є такі 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).

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 [78], 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 [74]. 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 публічних службовців 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 [41]. Методика Н. Холла призначена для визначення рівня володіння власними емоціями, почуттями, та розуміння почуття інших людей.

Таким чином, методика визначення медіаційної компетентності публічних службовців представлена досить широким спектром методів та прийомів для продуктивної діагностики та інтерпретації одержаних результатів.

2.3. Рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців: результати констатуючого експерименту

*Високий рівень* сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців 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 рівня володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між

ними; уміють аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабільність 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 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 медіабільність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та не завжди 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 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 медіабільність 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 дозволили здійснити діагностування досліджуваної компетентності під час навчання у закладі вищої освіти.*

Для визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців розроблено методика оцінювання з відповідним діагностувальним інструментарієм. Методика визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності передбачала три блоки завдань. Кожний з них відрізнялися цільовою настановою та складністю (див. додаток Б 3).

*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 (кейси) для вимірювання умінь проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабільності 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 за показниками визначених компонентів. Опишемо їх.

#### *Критерій 1. Знаннєво-змістовий*

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, 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 медіабільність 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 медіабільність конфлікту було запропоновано чотири завдання (оберіть метод аналізу конфліктної ситуації («картографію конфлікту», «фішбоун» та ін.), застосуйте та обґрунтуйте вибір; проаналізуйте медіабільність

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 три завдання (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 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. Комунікативний*

Для діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців за першим показником – здатність до встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими було використано тест за методикою В. Ряховського [78] 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 діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців за третім показником – здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень було використано методику Н. Холла «Емоційний інтелект» [41], 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 знаку 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 додатку (Додаток Д)

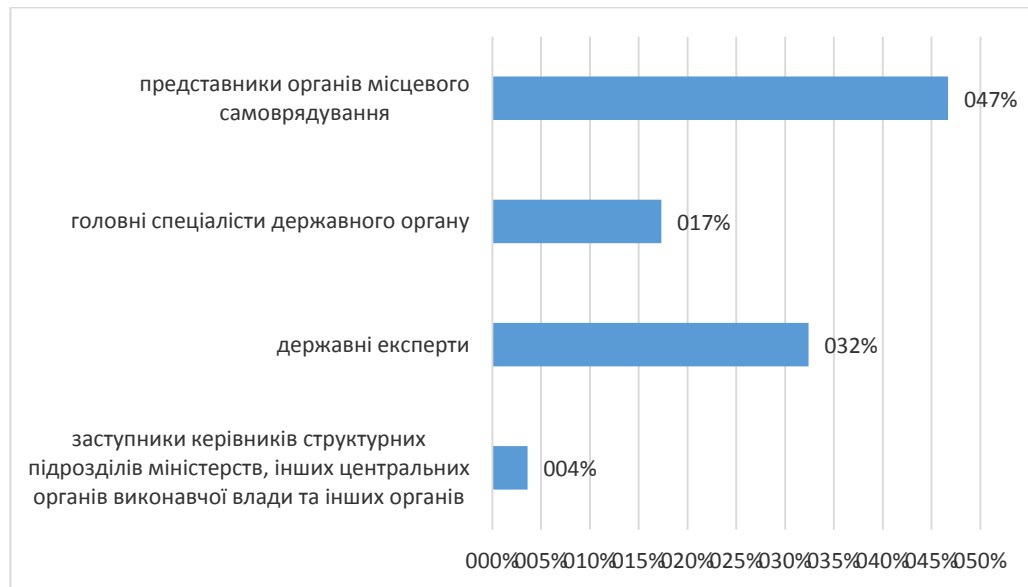


Рис. 2.2. Склад респондентів діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців [119]

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).

Аналіз стажу роботи респондентів наочно представлено на рис. 2.3 .

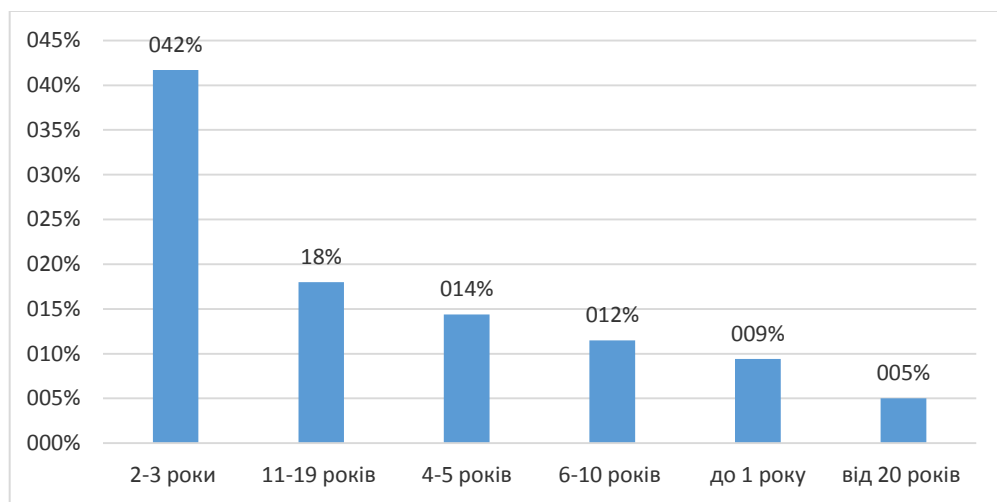


Рис. 2.3. Стаж роботи публічних службовців [119]

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.

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 знаннєво-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. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівні сформованості медіаційної компетентності  
за знаннево-змістовим критерієм

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства (П <sub>11</sub> )	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 <sub>12</sub> )	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 <sub>13</sub> )	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 <sub>14</sub> )	ПС	10	7,2	27	19,4	102	73,4
	ЛГС	12	8,2	28	19,2	106	72,6
Критерій: знаннево-змістовий	ПС	20	14,4	60	43,1	59	42,4
	ЛГС	22	15,1	61	41,8	63	43,1

Розробка за [119]

Як бачимо, за показником критерію «знаннево-змістовий» – знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, з високим рівнем було виявлено 27,3% публічних службовців. Середній рівень за цим

показником визначено в 48,9% публічних службовців й низький – відповідно у 23,8. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців 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 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 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; середній – у 69,1%; низький – у 16,5% респондентів експериментальних груп.

Якісний аналіз тестових завдань щодо другого показника засвідчив, що більшість публічних службовців 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; 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; низький – відповідно у 56,1% 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. Середній рівень за цим показником визначено в 19,4% публічних службовців й низький – відповідно у 73,4%. 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%. Можемо констатувати, що дуже низька обізнаність саме із міжнародними документами

(Конвенцій, Декларації та Стандарти, Резолюції та Рекомендації Європейської Комісії, Директиви, Рамкові рішення Ради ЄС), що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Таблиця 2.3

**Рівні сформованості медіаційної компетентності за  
процесуально-інструментальним критерієм**

<i>Показники</i>	<i>Групи</i>	<i>Рівні</i>					
		<b>Високий</b>		<b>Середній</b>		<b>Низький</b>	
		<b>осіб</b>	<b>%</b>	<b>осіб</b>	<b>%</b>	<b>Осіб</b>	<b>%</b>
Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабільність конфлікту ( <i>П<sub>21</sub></i> )	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 ( <i>П<sub>22</sub></i> )	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 ( <i>П<sub>23</sub></i> )	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 ( <i>П<sub>24</sub></i> )	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 за [119]

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців за знаннево-змістовим критерієм когнітивного компонента, то на низькому рівні перебувало 43,4% респондентів виявили середній рівень прояву даного критерію. У 14,4% респондентів групи публічних службовців 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 недостатньо обізнані із теоретичними засадами медіаційної компетентності, які є підґрунтям формування медіаційної компетентності.

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

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.

Переважає більшість 66,4% наводила підтверджуючи 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 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. На середньому рівні знаходилося 60,4% публічних службовців; на низькому – 57,6% публічних службовців.

За показником комунікативного критерію – управління емоційною сферою для ухвалення рішень – високий рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців виявлено у 14,4% респондентів. Середній рівень емоційного інтелекту виявили у 33,8% публічних службовців і; низький – 51,8% публічних службовців.

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців комунікативним критерієм особистісного компонента, то на низькому рівні перебувало 41,7% респондентів.

Отже, динаміка результатів діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності за компонентами було встановлено недостатній рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців, це свідчить про недостатню обізнаність щодо медіації та методів, Тому вважаємо за необхідне рекомендувати органам публічної влади взяти до уваги результати даного дослідження.

## Висновки до Розділу 2

1. Вибудовано методику визначення медіаційної компетентності публічних службовців під якою розуміємо сукупність систематизованих прийомів і засобів наукового пошуку, правил і технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів. Опис методики представлено за логікою констатувального експерименту. Структура визначення медіаційної

компетентності публічних службовців включає в себе три базових критерії: знаннево-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 медіабільності 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); комунікативний (здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність), здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність), здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект).

2. Нами проведено дослідження щодо визначення рівневих показників медіаційної компетентності публічних службовців із зазначенням відмінностей між ними та сформовані рівні медіаційної компетентності у публічних службовців: низький, середній, високій.

Розроблено методику оцінювання медіаційної компетентності публічних службовців 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 медіаційних умінь, зокрема аналізувати конфліктну ситуацію та визначати медіабільність 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 комунікативного критерію нами було використано наступні тести: за першим показником – здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими було використано тест за методикою В. Ряховського для визначення комунікабельності, який передбачав 16 запитань;

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

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВНІ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 3.1. Імплементация зарубіжного досвіду розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні

Зарубіжний досвід підготовки медіаторів розглянемо на прикладі таких країн як Австрія, Італія, Казахстан, які мають більш складнішу процедуру, та Німеччина, Фінляндія, в яких система підготовки медіаторів більш м'яка, 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 [108].

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 [77].

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 [113].

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 проведенням 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 [77].

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 [77].

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 [34].

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 07 грудня 2007 року. В розділі 1.7. «Кваліфікації медіаторів», пункті 20 зазначаються наступні вимоги, які мають включати програми підготовки медіаторів:

- «принципи та цілі медіації;
- ставлення медіатора до роботи і його професійна етика;
- етапи процесу медіації;
- основні засади системи кримінальної юстиції;
- взаємовідносини між кримінальним правосуддям і медіацією;
- випадки доцільності медіації, структуру процесу медіації та його хід;
- правову основу медіації;
- навички і методи спілкування і роботи з жертвами правопорушень, правопорушниками та іншими особами, які беруть участь у процесі медіації (включаючи базові знання щодо можливих реакцій потерпілих і кривдників);
- навички і методи медіації;
- рольові ігри та практичні вправи в достатній кількості;
- особливі медіаційні навички у випадках серйозних злочинів чи злочинів проти неповнолітніх;
- різні засоби реституційного правосуддя;

– оцінку знань і компетентності особи, яка проходить навчання» [67].

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:

- «принципи та цілі медіації;
- правила поведінки та етики медіатора;
- фази процесу медіації;
- традиційне врегулювання спорів та медіація;
- визначення, структура та етапи медіації;
- правові межі медіації;
- навички і методи комунікації та переговорів;
- навички та методи медіації;
- достатня кількість рольових ігор та інших практичних вправ;
- особливості сімейної медіації, інтереси дитини (навчання сімейній медіації) та різні види цивільної медіації (навчання з питань цивільної медіації);
- оцінювання знань та компетентності студента» [68].

Вищевказані вимоги можна використовувати при формування 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, які 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, яка проводить медіацію, особа, 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 прибіжених до неї. Знаєш законодавство та всі можливі тонкості, щоб оперувати інформацією та направляти конфліктуючі сторони до розв'язання конфлікту.

### 3.2. Напрямки вдосконалення розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні

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 сформулювати 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 медіаторів» (див. Додатку Г), запровадження якої має на меті створення єдиної моделі професійного навчання медіаторів. 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 медіаторів відповідно до вимог законодавства.

Структура «Професійного навчання медіаторів» складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації.

#### ***І 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 медіабільність 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 закріплювати 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», медіатор для подальшого навчання має 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 [171].

У розробленій 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 рівні колись набутих знань, 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» [153]. 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.

### ***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 параграфа 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, 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).

### Висновки до Розділу 3

1. 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 медіаторів» яка складається з тривірневої 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. Тривалість, будь якого, виду підвищення кваліфікації один кредит ЄКТС, що становить 30 годин.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі за допомогою наукових методів вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні медіаційної компетентності в публічних службовців та розробці практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

1. Здійснено теоретичний аналіз концептів, принципів, моделей та етапів медіації. Виявлено ступінь розробленості проблеми в сучасному науковому дискурсі. 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», відповідно до якого проаналізовано принципи, моделі, види та етапи медіації: добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Розкриті види та етапи медіації, що ствердили про відсутність 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 такий 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.

2. Розкрито сутність феномену «медіація» під яким ми розуміємо процес безперервної трансформації який полягає у створенні та розвитку єдиного медіаційного простору, у якому буде сформований загальний стандарт до розроблення єдиних програм навчання з медіації. Під час дослідження було встановлено, що медіація – це альтернативний спосіб вирішення спору сторонами за участю третьої сторони – медіатора, який, керуючи загальним процесом, допомагає сторонам дійти згоди. найефективніше рішення. Медіація спрямована на вирішення спорів у позасудовому порядку та базується на таких принципах: доступності, добровільності, рівності сторін, конфіденційності. У цьому випадку держава не відступає від своєї місії, а характеризує себе як універсальний, допоміжний гарант

Обґрунтовано можливість застосування медіації в органах влади і громадянського суспільства, при умові володіння публічними службовцями необхідними ключовими медіаційними компетентностями для регулювання конфліктної взаємодії.

3. Визначені інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців як одного із напрямів професіоналізації медіації вирішення конфліктів. Здійснено порівняння медіації з іншими альтернативними формами вирішення правових спорів (суд, переговори, арбітраж, експертний висновок), що оцінило місце медіації в системі АВС та її переваги: ефективність, швидкість, економічність, конфіденційність, захист і збереження репутації, іміджу та відносин (особистих, ділових), відсутність формальних процедур, висока ймовірність виконання угод, укладених після

медіації, які будуть реалізовані добровільно, при збереженні дружніх і стабільних відносин між сторонами. Це безумовно вплинуло на виокремлення нами ключових медіаційних компетентностей, якими мають володіти публічні службовці органів влади для врегулювання конфліктних ситуацій у взаємодії з органів влади x громадянським суспільством.

4. Обґрунтовано структуру та розроблено методика діагностики медіаційної компетентності публічних службовців. Сформовано авторське визначення «методики медіаційної компетентності публічних службовців» під якою розуміємо сукупність систематизованих прийомів і засобів наукового пошуку, правил і технологій їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів.

Структура методики діагностики медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства включає в себе три базових компонента: когнітивний, діяльнісний та особистісно-професійні якості та три базових критерії: *знаннєво-змістовий, процесуально-інструментальний, комунікативно-настановний: знаннєво-змістовий критерій когнітивного компоненту; процесуально-інструментальний критерій діяльнісного компоненту; комунікативний критерій особистісно-професійних якостей* Відповідно до кожного критерію було розроблено діагностувальний інструментарій оцінювання сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, 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.

5. Визначено рівні сформованості медіаційної компетентності публічних службовців із застосуванням констатувального експерименту, як низький, середній, високій.

За результатами проведеного діагностування рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців 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. Було виявлено середній рівень сформованості досліджуваної компетентності в 41,0% публічних службовців. Найбільший відсоток – 43,2%, респондентів опинилися на низькому рівні сформованості медіаційної компетентності.

6. Узагальнено зарубіжний досвід з розвитку медіаційної компетентності публічних службовців задля імплементації в Україні. Встановлено, що на даний час в ЄС прийнято низку нормативно-правових документів, які мають регулятивний характер та встановлюють стандарти впровадження медіації в правову систему ЄС. Серед них: Рекомендації, розроблені під патронатом Ради Європи та схвалені Комітетом міністрів Ради Європи для держав-членів щодо медіації: у сімейних справах; у кримінальних справах; у цивільних справах; про альтернативні способи вирішення конфліктів між адміністрацією та приватними особами. Рекомендовано Комітетом міністрів Ради Європи запровадити в публічну сферу права процедури посередництва, медіації та арбітражу. Тому ключовими компетентностями публічних службовців є: вміння здійснювати правове регулювання медіації, правову визначеність та підтримку розвитку інститутів медіації; застосовувати методи правового стимулювання медіації, що надає можливості для її розвитку та творчого процесу; навички комунікативної взаємодії, які сприяли б популяризації інституту медіації серед громадськості.

7. Виявлено шляхи вдосконалення медіаційної компетентності в публічних службовців та розроблено рекомендації щодо підвищення

ефективності застосування медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні, а саме:

7.1 Запропоновано розроблення нових освітніх програм для підготовки висококваліфікованих кадрів та оновлення освітньої системи базових курсів та підвищення кваліфікації для публічних службовців з медіаційної компетентності.

7.2 Систематизовано базові вимоги до розробки та реалізації навчальних сертифікованих програм з медіації, а саме: розроблено структуру «Професійного навчання медіаторів» яка складається з трьох рівневої системи професійного навчання: базове навчання, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б., Дерещь В. А., Ославський М. І., Писаренко Г. М., Пухтецька А. А. *Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право*. К. : Юстиніан, 2007. С. 14.
2. Ажажа М. А. *Формування громадянських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування* : навч. посіб. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2019. 29 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. 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.
5. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток* : Науковий журнал. 2022. № 16. С. 284–313.
6. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. №3(14). С. 183–192.
7. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1655>. (дата звернення: 28.01.2024).
8. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1098>. (дата звернення: 28.01.2024).

9. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1665>. (дата звернення: 28.01.2024).

10. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. Ч.1 Теоретико-методологічні засади. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.

11. 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).

12. Балух В. С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів. *Право і суспільство*. Дніпро, 2015. № 4. С. 45–50.

13. Балух В. С. До питання можливості впровадження в Україні медіації при вирішенні податкових спорів. *Право та державне управління: зб. наук. пр. Класич. приват. ун-т, Запоріж. торг.-пром. палата. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т*, 2013. № 3. С. 31–35.

14. Бережна І. Сумна доля альтернативних методів вирішення спорів в Україні. URL: <http://blog.liga.net/user/berezhnaya/article/2073>. (дата звернення-17.01.24)

15. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія: навч. посіб. для дистанційного. К.: Університет “Україна”, 2007. 204 с.

16. Білосорочка С. І. Шляхи попередження та виходу з конфліктів в органах влади. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2012. № 2(42). С. 372–380.*

17. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство: наук. журн. Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, Всеукр. фонд юрид. науки акад. права В. В. Сташиса, Київ. нац. ун-т внутр. справ. Дніпропетровськ, 2013. № 6. С. 85–89.- URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis\\_2013\\_6\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis_2013_6_21.pdf). ( дата звернення 21.04.24).*

18. Боброва О. М., Горова А. О., Землянська В. В., Прокопенко Н. М. Відновне правосуддя. Особливості впровадження процедури медіації: європейський досвід. *Наш час: інформ.-аналіт. агенція. К.: Наш час, 2006. С. 164.*

19. Боженко Н. В. Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 18 с.

20. Бондаренко-Зелінська Н. Медіація: можливість запровадження в цивільному процесі України. *Перспективи застосування альтернативних способів вирішення спорів (ADR) в Україні: матеріали Другого Львівського між нар. форуму (Львів, 26–29 трав. 2009 р.) Відп. за випуск І. І. Дутка. Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола, 2009. 221 с.*

21. Бородін Є. Є. Застосування медіації в публічному управлінні. *Становлення публічного адміністрування в Україні: мат-ли VII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених, м. Дніпро, 22 квітня 2016 р. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 31-33.*

22. Бортнікова А. Г. Щодо правового статусу медіатора. *Порівняльно-аналітичне право. 2015. № 4. С. 219-222.*

23. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 210 с.

24. Вирішення конфліктів у судовій системі: Офіційний сайт Українського центру порозуміння. URL: <http://www.commonground.org.ua/ukr/cr/court.shtml>. (дата звернення -27.03.23)
25. Висновок Головного науково-експертного управління 30 березня 2016 р. на проєкт Закону України “Про медіацію” (реєстр. № 3665-1 від 29 грудня 2015 року). URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=57620](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57620). ( дата звернення -18.03.24)
26. Гаврилішин А. П. Альтернативні способи вирішення господарських спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. № 3. С. 6-10.
27. Гайдук А. В. Проблеми законодавчого забезпечення медіації в Україні. *Академії адвокатури України: часопис*. 2013. № 2. - URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Chaau\\_2013\\_2\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Chaau_2013_2_9.pdf). (дата звернення - 21.08.23)
28. Галіцина Л. Конфліктологія для управлінця. К.: Шкільний світ, 2008. 128 с.
29. 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. 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).
30. Гончарова Г. С. Мирова угода та медіація: загальні риси та відмінності між ними. *Право та інновації: наук.-практ. вид.* Нац. акад. прав. наук України, НДІ прав. забезп. інновац. розв. Харків: “Право”, 2013. № 4. С. 126–136.
31. 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.

32. Грень Н. М. Медіація як новітнє соціальне явище. *Митна справа*. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.
33. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Юридична наука: наук. юрид. журн. Нац. акад. упр. Київ: Вид-во Нац. акад. упр.* 2011. № 6. С. 77–83.
34. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
35. Долинська Л. В. Психологія конфлікту. *Врегулювання конфлікту за допомогою третьої сторони*. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/80249-94-vregulyuvannya-konfliktv-zadopomogoyu-treto-storoni.html>. (дата звернення - 21.08.23)
36. Дутка І. Перспектива законодавчого регулювання медіації в Україні. *Альтернативні способи вирішення спорів (ADR): матеріали IV Львівського міжнародного форуму (Львів, 26–27 трав. 2011 р.)*. Львів, 2011. 196 с.
37. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 1–3.
38. Єрмоєнко Г. В. Медіація альтернативний спосіб розв'язання конфліктів, або і вівці цілі, і вовки не голодні. *Маркетинг в Україні: аналіт. наук. видання*. К.: ДВНЗ “Київський національний університет імені Вадима Гетьмана”, 2009. № 5. С. 67–69.
39. Єрмоєнко Г., Заїченко А. Податкова медіація: досвід і перспективи впровадження, *Юрист/Закон: аналіт.* 190 изд., 2014. № 25. URL: [http://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko\\_Zaichenko\\_U&Z.pdf](http://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko_Zaichenko_U&Z.pdf). (дата звернення-23.03.24)

40. Закон України від 01 липня 2021 р., № 738-IX “Про третейські суди”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1701-15#Text> ( дата звернення -18.07.21) ( дата звернення - 23.03.24)
41. Закон України від 05 серпня 2021 р., № 1629-IX “Про судоустрій і статус суддів”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> 3.2 ( дата звернення -29.03.24)
42. Закон України від 25 жовтня 2020 р., № 931-IX “Про державно-приватне партнерство”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> ( дата звернення -29.03.24)
43. Землянська В. Альтернатива судам – належить вам. *Юридична газета*: Всеукраїнське щотиж. проф. юридичне видання. 2007. 26 квіт.
44. Зубро Т. Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. *Збірник наук. праць Харківського нац. пед. Університету ім. Г. С. Сковороди*. Х.: “Право”, 2014. Вип. 21. С. 130–136.
45. Кирій С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид.* Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків, 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2014\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_2_4). ( дата звернення – 29.03.24)
46. Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах. *Право України*: загальнодержавне наук.-практ. період. юридичне видання. Київ, 2011. № 11–12. С. 225–236.
47. Кільдюшкіна О. О. Медіація як засіб захисту цивільних прав: сутність та переваги. *Проблеми цивільного права та процесу* : матеріали наук. практ. конф., 22 травн. 2010 р. Х., 2010. С. 278-280.

48. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: [https://protocol.ua/ru/kodeks\\_administrativnogo\\_sudochinstva\\_ukraini/](https://protocol.ua/ru/kodeks_administrativnogo_sudochinstva_ukraini/) ( дата звернення -17.10.23).

49. Козирєва В. П., Гаврилішин А. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів. *Малій і середній бізнес* (право, держава, економіка). 2011. № 1/2. С. 122-128.

50. Корінний С. О. Впровадження медіації в адміністративний процес України: автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.03. Ужгород, 2019. 20 с.

51. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2017. 20 с.

52. Кузьмишин В. Перспективи впровадження процедури медіації в адміністративному судочинстві України. *Вісник Вищого адміністративного суду*: офіційне наук.-прак. видання. К., 2009. №3. С.45–49.

53. 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”. 2015. № 20. С. 109-113

54. Ларіна Наталія. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. 10(6), 61-69. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/> DOI: <https://doi.org/10.15421/152245>( дата звернення – 29.03.24)

55. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL :

<https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>. DOI:

<https://doi.org/10.15421/152249> ( дата звернення – 29.03.24)

56. Наталія Ларіна, Світлана Хаджирадева, Олександр Ковтонюк, Ігор Бойко. Інституційні засади формування медіаційної компетентності державних службовців в Україні Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 91-94.

57. Наталія Ларіна, Олександр Ковтонюк. Особливості медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2023. С 121-124.

58. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 92-100.

59. 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: 29.03.24).

60. 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: 28.01.2024).

61. 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: 28.01.2024).

62. 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: 28.01.2024).

63. 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: 28.01.2024).

64. 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: 29.03.24).

65. 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.

66. Медіація та вирішення конфліктів. URL: <https://bit.ly/3XN1Cir>. (дата звернення: 29.03.24).

Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / Т. Білик та ін. ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.

67. Медіація: базові навички! Сертифікатна освітня програма. URL: <https://nlu.edu.ua/rozpochato-nabir-na-sertyfikatnu-osvitnyu-programu-mediacziya-bazovi-navychky/> Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах

України: сьогоднішня та майбутня. реком. А. Залара, експерта Ради Європи. Київ, 2007. 167 с.

68. Міжнародне приватне право. Особлива частина: підруч. ; за ред. проф. А. С. Довгерта, В. І. проф. Кисіля. К.: Алерта, 2013. 400 с.

69. Міжнародні стандарти у сфері судочинства. Київ.: Істина, 2010. 488 с.

70. Мішель Д. Є. Співвідношення альтернативного вирішення спорів та державного правосуддя. Наукові дослідження та їх практичне застосування. *Сучасний стан та шляхи розвитку: матеріали наук. практ. інтернет конф.* (Харків, 2-12 жов. 2012 р.); Укр. інженернопедагогічна академія. Харків, 2012. URL : <http://www.sworld.com.ua/>. ( дата звернення- 04.11.23)

71. Мішина Ж. В. Медіація як альтернативна форма вирішення спорів. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 234–238.

72. Муза О. В. Деякі аспекти використання медіації в адміністративному судочинстві України. *Університетські наукові записки = University scientific notes* : наук. часоп. Хмельниц. ун-т упр. та права, *Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т законодавства Верховної Ради України*. Хмельницький, 2011. № 4. С. 239-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2011\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2011_4_36). (дата звернення-08.11.23)

73. Ключові компетентності для навчання впродовж життя. 2018. URL: <http://metodiklab.blogspot.com/2018/01/2018.html>. (дата звернення: 11.03.2023).

74. 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: 12.03.2024).

75. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eeuni.edu.ua/bitstream/>. (дата звернення: 12.03.2024).

76. Надолішній П. І., Піроженко Н. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретикометодологічні засади і умови інституціалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електр. наук. фах. видання. 2012. Вип. 10. URL: <http://oridu.odessa.ua/9/buk/E-10.pdf>.

77. Наказ Міністерства економічного розвитку й торгівлі від 26 жовтня 2017 року № 1542. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1542731-17#Text>( дата звернення - 16.09.23)

78. Нестор Н. В. Поняття, принципи та форми відновного правосуддя. *Форум права*. 2010. № 2. С. 330–333. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2010\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_2_52). ( дата звернення - 08.11.23).

79. Нестор Н. В. Правове регулювання примирення: історичний погляд. *Держава та регіони*. Серія: Право: наук.-вироб. журн. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. 2010. №2. С. 165–168.

80. Ніколюкин С. В. Альтернативні способи врегулювання спорів у системі захисту цивільних прав. *Освіта і право*. 2012. № 9(37). С. 93-114.

81. Огречук Г. О. Правове регулювання застосування медіації при вирішенні цивільно-правових спорів: дис. канд. юрид. наук: 12.00.03; Нац. академія внутр. справ. Київ, 2016. 213 с.

82. Пахомова Т. І., Іжа М. М., Піроженко Н. В. Крупник А. С. Державно-приватне партнерство в Україні: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 286 с.

83. Підписано угоду про співробітництво щодо впровадження медіації.  
URL:  
<http://www.voas.gov.ua/work/medats-ya/med-ats-ya-efektivne-vir-shennya-konfl-kt-v/> ( дата звернення-11.10.23)
84. Пірен М. І. Конфліктологія: Підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.
85. Подік І. І., Єфіменко Л. Л., Серeda А. В. Огляд світового досвіду запровадження інституту медіації в податковій правовідносини. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2019. 58 с.
86. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання конфліктів. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки: зб. наук. праць 2009. Вип. 45. С. 31–38.
87. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки: зб. наук. праць. 2014. Вип. 65. С. 134–139.
88. 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\\_медиа\\_ции\\_](https://www.academia.edu/3371628/History_of_Mediation_Movement_2010_Как_все_начиналось_история_зарождения_и_развития_медиа_ции_). (дата звернення: 1.12.2023).
89. 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).
90. 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-miscevoho-samovryaduvannya>

oti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya. (дата звернення: 20.12.2022).

91. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text). (дата звернення: 15.12.2023).

92. 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: 29.03.24).

93. 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\\_медиа\\_ции\\_](https://www.academia.edu/3371628/History_of_Mediation_Movement_2010_Как_все_начиналось_история_зарождения_и_развития_медиа_ции_). (дата звернення: 18.12.2022).

94. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення: 29.03.24).

95. 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: 01.04.2024).

96. 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: 12.12.2023).

97. 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: 15.10.2023).

98. 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).

99. 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: 18.10.2023).

100. 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: 20.11.2023).

101. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95). (дата звернення: 15.09.2023).

102. 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: 10.11.2023).

103. 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: 21.10.2023).

104. 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: 21.10.2023).

105. 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: 21.10.2023).

106. 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: 20.12.2023)

107. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія / Ємельянов В. М., Негода В. А., Хаджирадєва С. К. та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

108. Професійний стандарт як ключовий елемент взаємодії ринку праці і сфери освіти та управління персоналом. URL: [https://fru.ua/images/doc/analytics/2021/FRU\\_prof-standart.pdf](https://fru.ua/images/doc/analytics/2021/FRU_prof-standart.pdf). (дата звернення: 18.11.2023).

109. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. №1678-VII. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). ( дата звернення -29.03.24)

110. Проценко Д. Н. Допустимість медіації в цивільних, господарських, адміністративних і трудових спорах. Юридичний журнал. 2013. № 6/7. С. 102-107. Професійний стандарт як ключовий елемент взаємодії ринку праці і сфери освіти та управління персоналом. URL: [https://fru.ua/images/doc/analytics/2021/FRU\\_prof-standart.pdf](https://fru.ua/images/doc/analytics/2021/FRU_prof-standart.pdf). (дата звернення: 18.11.2023).

111. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / Н. О. Алюшина та ін. ; під заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

112. Публічна служба : навч. посіб. / Є. І. Бородін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

113. 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>. ( дата звернення – 29.03.24)

114. 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.

115. 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.

116. Рак Ю.О. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади 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).

117. 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.

118. 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. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.

119. 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.

120. Рак Ю. О. Критерії медіабільності 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.

121. Регламент порядку проведення переговорів з досудового врегулювання спору за допомогою судді. URL: <http://adm.od.court.gov.ua/sud1570/menu3/dewewewe/test1/>.( дата звернення – 29.03.24)

122. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_828). (дата звернення: 15.10.2023).

123. 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](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf). (дата звернення: 15.10.2023).

124. Рєзнікова В. М. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Юридичні науки*. К., 2012. Вип. 90. С. 10-15.

125. Розман Ю. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення приватноправових спорів. *Актуальні проблеми політики*: зб. наук. пр. Нац.

ун-т.”Одес. юрид. акад.”, Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса: Фенікс, 2013. Вип. 49. С. 245–256.

126. Розробка інформаційних порталів. URL: <https://webcase.com.ua/uk/industry/razrobotka-informacionnogo-portala/>. (дата звернення: 11.12.2023).

127. 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: 18.12.2023).

128. Самохвалов В. Тенденції розвитку інституту третейського суду як актуальний напрям розбудови альтернативного судочинства в Україні. *Проблеми альтернативного судочинства в Україні*: матеріали Першого львів. міжнар. форуму. Львів: держ. ін-т новіт. технологій та управління ім. В. Чорновола, 2008. 210 с.

129. Санченко А. Медіація як демократичний й ефективний спосіб вирішення спорів: *європейські норми і досвід та українська перспектива. Голос України*. 2010. 30 жовт. № 204. С. 12–13

130. Свириденко В. М. Узгодження публічних та приватних інтересів у сфері оподаткування як спосіб мінімізації податкових конфліктів. *Держава та регіони: наук.-вироб. журн. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя*, 2010. № 4. С. 136–140.

131. Спектор О. М. Проблема визначення поняття та системи АВС у сучасній юридичній літературі. *Науковий вісник Дніпропетровського держ. ун-ту внутр. справ*. Дніпропетровськ, 2010. С. 117-124.

132. Способи вирішення публічно-правових спорів з органами влади : практик. посіб. Л. Б. Сало, І. Я. Сенюта, Н. Є. Хлібороб, А. М Школик. Дрогобич: Коло, 2009. 112 с.

133. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.
134. Указ Президента України від 11 червня 2021 р. “Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text> (дата звернення – 29.03.24)
135. Ференц Т. Перспективи розвитку медіації в Україні. URL: [www.esw.org.ua/content/download/825/5186/file/ferenc.doc](http://www.esw.org.ua/content/download/825/5186/file/ferenc.doc). (дата звернення -29.03.24)
136. Фурса С. Медіація в Україні : актуальні питання теорії і практики та необхідність законодавчої регламентації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2014. Вип. 1. С. 5-9.
137. Шинкар Т. І. Застосування медіації в адміністративному судочинстві: автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2017. 20 с.
138. Щодо міжнародного торговельного арбітражу: Типовий закон ЮНСІТРАЛ від 21 червня 1985 р. № 995\_879. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_879](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_879). ( дата звернення – 29.03.24)
139. Черненко Н. М. Медіація як спосіб урегулювання конфліктів. *Публічне управління та адміністрування в Україні : науковий журнал*. Одеса, 2018. № 5. С. 91–94.
140. Черненко Н. М. Соціально-рольовий статус публічних службовців. *Публічне управління та адміністрування в Україні : науковий журнал*. Одеса, 2018. № 4. С. 78–82.
141. Ясиновський І. Г. Імплементация процедури медіації в Українське законодавство: теоретико-правовий аналіз: дис. канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.

142. Kyselova T. Dualism of Ukrainian Commercial Courts: Exploratory Study URL: <http://ssrn.com/author=448274>. ( дата звернення – 09.11.23).

143. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. International Journal of Sustainable Development and Planning, Canada. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> (Scopus)

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### 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"> <li>– «Пекінські правила», прийняті Резолюцією № 40/22 Генеральної Асамблеї ООН 29 листопада 1985 року (п. 11.1; 11.2; 18.1) [25];</li> <li>– Декларація основних принципів правосуддя для жертв злочинів та зловживання владою, прийнята Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 34 (40) від 29 листопада 1985 року (ст. 7) [37];</li> <li>– Каракаська декларація від 15 грудня 1980 року (п. 7; п. 8) [64];</li> <li>– Бангкокська декларація «Взаємодія і відповідні заходи: стратегічні союзи в галузі попередження злочинності та кримінального правосуддя» від 25 квітня 2005 року (п. 32) [24];</li> <li>– Резолюції Економічної та Соціальної Ради ООН (ЕКОСОР) [40]:</li> <li>– Розробка та здійснення заходів посередництва і відновного правосуддя в галузі кримінального правосуддя № 1999/26 від 28 липня 1999 року;</li> <li>– Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2000/14 від 27 липня 2000 року;</li> <li>– Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2002/12 від 24 липня 2002 року.</li> </ul>
Документи Комісії ООН з права міжнародної	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Погоджувальний регламент ЮНСІТРАЛ від 4 грудня 1980 року [247];</li> <li>– Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну</li> </ul>

торгівлі (ЮНСІТРАЛ)	медіацію та міжнародні угоди за результатами медіації 2018 року [48]; – Сінгапурська Конвенція ООН про міжнародні угоди за результатами медіації від 1 серпня 2019 року [49].
Документи ЄС	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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 [66]);</li> <li>– Рекомендація Європейської Комісії № 2001/310/ЄС від 4 квітня 2001 року про принципи, обов'язкові для органів позасудового розгляду спорів споживачів;</li> <li>– 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;</li> <li>– Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2009/22/ЄС від 23 квітня 2009 року про судові заборони захисту інтересів споживачів;</li> <li>– Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2013/11/ЄС від 21 травня 2013 року щодо альтернативного вирішення спорів у сфері споживання</li> </ul>
Документи Ради Європи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 року (ст. 6) [79];</li> <li>– Європейська конвенція про здійснення прав дітей від 25 січня 1996 року (ст. 13) [51];</li> <li>– Рекомендація № R (98) 1 Комітету міністрів державам членам про сімейну медіацію від 21 січня 1998 року;</li> <li>– Рекомендація № R (99) 19 Комітету міністрів державам членам про медіацію в кримінальному процесі від 15 вересня 1999 року [128];</li> <li>– Рекомендація КМРС № R (2001) 9 Комітету міністрів державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами приватними особами від 9 вересня 2001 року;</li> <li>– Рекомендація №R (2002) 10 Комітету міністрів державам членам про медіацію в цивільному процесі від 18 вересня 2002 року [29].</li> </ul>

Складено автором на основі аналізу та узагальнення [117-119].

## ДОДАТОК Б

**Навчальні заклади які ввели навчальні програми чи дисципліни з  
медіації в освітній процес 2021-2023**

№	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)	Навчальна дисципліна «Юридична психологія і медіація» Рівень вищої освіти: Перший (бакалаврський) рівень Освітньо-професійна програма – Психологія

	Психології та соціології, кафедра загальної і соціальної психології та соціології	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. 2 5	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 за [117-119].

Даний список не є вичерпним

## ДОДАТОК Б

### ВПРАВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

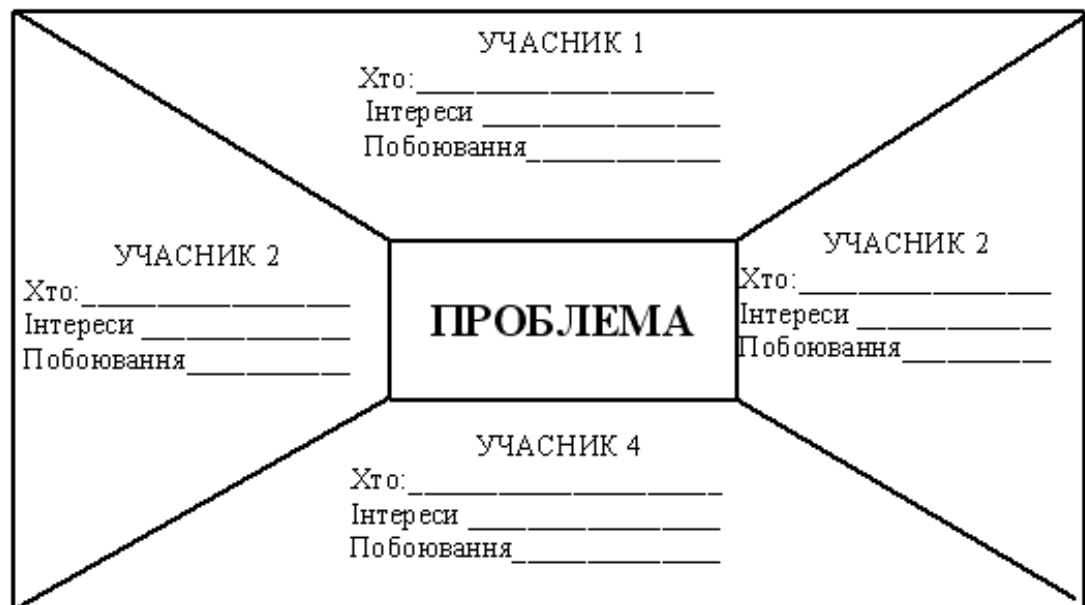
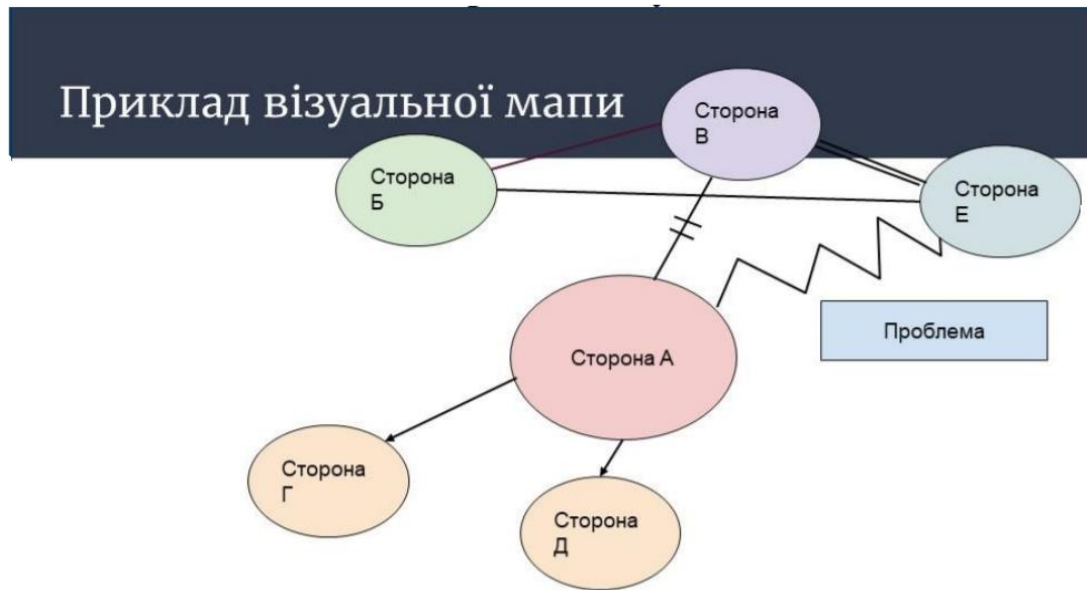


Рис. Б 2.1. Карта конфлікту [117-119].



**Рис. Б 2.1.** Приклад візуальної карти конфлікту [119].

## ДОДАТОК В

### КЕЙСИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**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 ознайомтеся 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» и др.), 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 (рибальять, 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 передбачає, 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, конфлікуючих сторін	
Які почуття того, що відбувається, викликало у конфлікуючих?	
Які важливі потреби конфлікуючої 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.

---



---



---