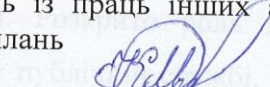


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

**“МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ
КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ”**

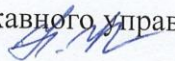
Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 “Публічне
управління та адміністрування” освітньо-
професійної програми “Публічне управління та
адміністрування”
Ковтонюк Олександр Миколайович

Науковий керівник:
Ларіна Наталія Борисівна, к.пед.н., доцент

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

Підпис

Робота допущена до захисту рішенням кафедри публічної політики
від «07» грудня 2023р., протокол № 10.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор наук з державного управління,
доцент Корчак Наталія Миколаївна 

Київ 2023

Ковтонюк О.М. Медіація як інструмент ефективного вирішення конфліктів в публічній службі. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Магістерська робота для здобуття ступеня вищої освіти другого ступеня (магістра) за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Навчально-науковий інститут публічного та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст роботи

Досліджено медіацію як об'єкт науково-практичних досліджень в галузі знань з публічного управління та адміністрування. Здійснено аналіз запровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у сфері публічної служби. З'ясовано стан нормативно-правового забезпечення методу медіації у публічній службі та обґрунтовано необхідність його удосконалення в умовах реформування державної служби. Розкрито роль медіації як ефективного методу у вирішенні конфліктів у публічній службі. Висвітлено зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України. Розроблено практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів методом медіації у публічній службі.

Ключові слова: публічне управління, медіація, вирішення спорів, ефективний метод.

O.M. Kovtoniuk. Mediation as a tool of effective conflict resolution in the public service. – Qualifying master's thesis on the rights of the manuscript.

Qualifying master's thesis for a higher education degree of the second (master's) level of knowledge 28 "Public administration and administration", specialty 281 "Public administration and administration". □ Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, 2023.

Content of work

Mediation as an object of scientific and practical research in the field of knowledge on public management and administration has been studied. An analysis of the introduction of scientific approaches and principles of mediation research in the field of public service was carried out. The state of regulatory and legal support of the mediation method in the public service is clarified and the need for its improvement in the conditions of civil service reform is substantiated. The role of mediation as an effective method in resolving conflicts in the public service is revealed. The foreign experience of the effective use of mediation in the public service of Ukraine is highlighted. Practical recommendations on the organization of effective resolution of conflicts by mediation in the public service have been developed.

Key words: public administration, mediation, dispute resolution, effective method.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	10
1.1. Медіація як об’єкт науково-практичних досліджень у сфері публічного управління та адміністрування.....	10
1.2. Аналіз впровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у сфері публічних послуг.....	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2	25
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	25
2.1. Нормативно-правові положення щодо вирішення конфліктів на державній службі шляхом медіації	25
2.2. Роль медіації як ефективного інструменту у вирішенні конфліктів на публічній службі	32
2.3. Інституціоналізація медіації у сфері публічного управління та адміністрування.....	45
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3	58
НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ.....	58
3.1. Зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України	58
3.2. Практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів у публічній службі методом медіації	65
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. З прийняттям Закону України «Про медіацію» розпочався законодавчий етап інституціоналізації медіації, яка так чи інакше впливає на державне управління, яке відіграє важливу роль у збереженні цілісності суспільства та добробуту і задоволення потреб населення, однак там, де є соціальні відносини, є можливості для конфліктної взаємодії. Розвиток інституту медіації є однією із ознак розвитку громадянського суспільства, яке відіграє важливу роль у всіх сферах суспільного життя, тому взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства є ключовим фактором формування та розвитку демократична держава. Однак сьогодні існує досить багато факторів (недовіра, великий розрив поглядів, цінностей, недостатній рівень інформаційного забезпечення тощо), що призводить до конфліктної взаємодії між органами державної влади та громадянським суспільством, що, у свою чергу, розбалансовує продуктивну співпрацю та послаблює активність громадянського суспільства. Перераховані чинники, які переростають у проблеми, настільки глибокі та серйозні, що залишаються невирішеними роками, але наразі, коли захист громадян залежить від швидко скоординованих дій та негайного прийняття рішень, необхідно формувати безконфліктну та продуктивне середовище, спрямоване на спільну співпрацю та перемогу над зовнішнім ворогом

Тому сучасні умови, в яких перебуває наша держава, вимагають сучасних, ефективних та швидких методів вирішення конфліктів, одним із яких є медіація. Прогрес у розвитку держави залежить від здатності органів державної влади та громадянського суспільства ефективно запобігати та попереджати конфлікти та сприяти їх вирішенню.

Про важливість вирішення конфліктів та запровадження використання інструментів діалогу між владою та громадянським суспільством вказано у

стратегічних завданнях «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» (2021).

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інституціоналізації медіації в державному управлінні України для подальшого наукового вивчення та практичної розробки рекомендацій щодо використання медіації в регулюванні конфліктної взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства в Україні.

Значний внесок у розвиток теорії державного управління зробили такі дослідники, які сприяли розробці даної теми: В. Авер'янов, В. Бакуменко, П. Надолішний, Н. Нижник, І. Цветков, Т. Пахомова, Л. Приходченко та ін.

У магістерській роботі сформульовані висновки з теоретичних основ державного управління та запропоновані практичні рекомендації таких зарубіжних та вітчизняних учених як: В. Авер'янов [1], В. Балух [3], Н. Боженко [9], І. Ващенко [13], Г. Гончарова [19], І. Дутка [24], В. Козирева [37], Д. Міхель [46], П. Надолішний [49], Т. Пахомова [55], А. Санченко [71], С. Фурса [78] та ін.

Питаннями вивчення та застосування медіації в суспільстві займаються Н. Алюшина, Е. Бородіна, З. Красиловська, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, О. Тертишина, К. Токарева, С. Хаджирадева. у сфері державного управління Н. Черненко та ін.

Водночас, незважаючи на великий науковий інтерес до окресленої проблеми, питання використання медіації в системі державного управління залишається дискусійним і потребує детального дослідження та подальших пояснень.

Мета і задачі дослідження. Мета магістерської роботи є вивчення теоретичних основ медіації як інструменту вирішення конфліктів на державній службі та розробка рекомендацій її використання в Україні.

Вказана мета передбачає реалізацію таких завдань:

- дослідити медіацію як предмет науково-практичних досліджень у сфері знань публічного управління та адміністрування;
- проаналізувати впровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у сфері надання публічних послуг;
- з'ясувати стан нормативно-правового забезпечення методу медіації у публічній службі та обґрунтувати необхідність його удосконалення в умовах реформування державної служби;
- розкрити роль медіації як ефективного інструменту у вирішенні конфліктних ситуацій у публічній службі;
- висвітлити зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України;
- розробити практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів інструментом медіації у публічній службі.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають в процесі запровадження медіації у вирішенні конфліктів у публічній службі.

Предмет дослідження – медіація як інструмент ефективного вирішення конфліктів в публічній службі.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплексний комплекс методів, як загальнонаукових, так і спеціалізованих, зокрема: термінологічний принцип – при розгляді та визначенні змісту основних понять дослідження та розробці власного понятійно-категоріального апарату (пункти 1.1, 1.2, 2.1); герменевтичний підхід до тлумачення нормативно-правових актів і норм, що регулюють взаємодію органів державної влади з громадянським суспільством, правових принципів і режиму медіації, вимог до медіатора (пункти 1.1, 1.2, 3.1); ретроспективний та історико-правовий аналіз - при визначенні основних етапів проведення наукових досліджень щодо зародження та розвитку медіації (пункт 1.2); інституційний підхід – обґрунтування, визначення та конструювання медіації як специфічного інституту (пункт 1.2); порівняльний аналіз та систематизація – для виконання науково-дослідних

завдань, у тому числі дослідження зарубіжного досвіду здійснення медіаційної діяльності (пункти 1.2), 3.2; змістовний аналіз – узагальнення наукових підходів, досягнень і пропозицій вітчизняних і зарубіжних вчених, виділення та визначення основних напрямків досліджень за темою дисертації (пункти 1.1, 1.2, 1.3, 2.1); дедуктивний метод – при розробці загальнотеоретичної частини (аналіз концепцій, дослідження науковців) з метою отримання висновків щодо конфліктного впливу органів державної влади та громадянського суспільства (пункт 1.1); метод узагальнення - при формулюванні узагальнених тверджень і висновків у дослідженнях та ін.

Методологічною та інформаційно-правовою основою дослідження будуть нормативно-правові акти України, такі як Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також докторантури. дисертації, монографії досліджуваної теми, статистичні матеріали, документи та стратегічні програми.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні теоретичних засад медіації як методу вирішення конфліктів на державній службі та розробці практичних рекомендацій щодо її використання в Україні.

До найважливіших результатів досліджень, що містять наукові новинки, відносяться:

– *вперше* визначено наукові засади медіації як методу ефективного вирішення конфліктів на державній службі, засновані на узагальненні кращих практик світового досвіду;

– *удосконалено* підхід до визначення пріоритетних напрямів використання медіації як методу ефективного вирішення конфліктів на державній службі;

– *розроблено* понятійно-термінологічний апарат теорії державного управління, зокрема уточнено визначення термінів «медіація» та «інструменти медіації».

Апробація результатів магістерського дослідження. Основні ідеї, положення та висновки дослідження були використані на міжнародному круглому столі до Дня державної служби, 20 червня, 2023 року, м. Київ.

Публікації автора:

1. 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.
2. 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.*

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки, з них 70 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 98 найменувань, з них 48 опубліковані за останні п'ять років.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Медіація як об'єкт науково-практичних досліджень у сфері публічного управління та адміністрування

Сьогодні в Україні питання використання альтернативного вирішення спорів (далі – АВС) стає все більш актуальним. По-перше, необхідність використання альтернативного вирішення спорів обумовлена недосконалістю та неефективністю національної судової системи. Крім того, питання АВС є важливим у зв'язку з фактичною неможливістю виконання рішення суду через відсутність дієвого механізму примусового виконання. Одним із найпоширеніших методів альтернативного вирішення спорів є медіація.

Перші спроби впровадження практики медіації в Україні відбулися після розпаду Радянського Союзу. Коли масовий промисловий страйк охопив Донецьку область, центр вугільної промисловості. За допомогою у вирішенні проблеми група донецьких психологів звернулася до Американської арбітражної асоціації та Федерального офісу арбітражу та посередництва в США, а наприкінці 1980-х років – у Донецькій та Луганській областях. Ця місія привела до двох абсолютно незалежних досягнень.

Спочатку, у 1994 році, Донецький психологічний центр об'єднався з американською громадською організацією «Пошук спільної мови», створивши перший в Україні центр медіації. В результаті цієї ініціативи в Україні було створено вісім центрів медіації, підтриманих численними грантами USAID, Фонду Євразія та інших донорів. Медіатор одного з центрів (Одеська обласна група медіації) виступив медіатором у першому позові до суду в 1997 році.

Другий стосувався трудових спорів. У 1998 році для протидії робітничим страйкам український уряд за підтримки проекту, що фінансувався USAID, створив Національну службу посередництва і примирення – державну установу, яка виключно відповідала за вирішення колективних спорів – перед Президентом України [60].

Сучасна практика (початок XXI ст. – дотепер) – це період тривалого законодавчого закріплення медіації та науково-теоретичних досліджень.

Слід зазначити, що в США процес медіації є обов’язковим досудовим елементом вирішення спорів, офіційно визначеним у 1960 році [35, с. 278]. Крім того, питання запровадження в Україні інституту медіації вийшло за межі обговорень юристів. Зокрема, Верховна Рада України прийняла за основу проект закону «Про медіацію» від 16 листопада 2021 року № 3504. Отже, метою цього закону є впровадження в суспільство інституту медіації, популяризація практики мирне вирішення проблем та забезпечення збалансованих відносин між інститутом медіації та системою правосуддя [62].

Аналіз нормативно-правової бази дозволив виділити законодавчо врегульовані та основні поняття «медіації»:

- позасудова, добровільна, конфіденційна, структурована процедура, в якій сторони прагнуть запобігти або вирішити суперечки шляхом переговорів за допомогою одного або кількох медіаторів [59];
- процес вирішення конфлікту/суперечки, в якому дві або більше сторін намагаються досягти згоди за допомогою структурованого процесу, що передбачає участь посередника/медіатора для вирішення конфлікту [38];
- визначена процедура, за якою дві або більше сторін спору, незалежно від назви чи напрямку, добровільно намагаються досягти згоди щодо вирішення спору за допомогою медіатора. [66];
- процедура вирішення конфлікту, за якої сторони обговорюють спірні питання за допомогою одного чи кількох медіаторів з метою досягнення згоди [19].

Зарубіжні дослідники: Д. Голан, Л. Клопенберг, Я. Фольберг [28, С. 25]. 166], погоджуються, що медіація – це процес переговорів, у якому незалежна особа допомагає сторонам досягти згоди чи врегулювання.

С. Пепіт, А. Роу, І. Шерман [45, с.245; 39], визначають медіацію як процес, під час якого учасники по чергово висловлюють спільні та відмінні погляди, досліджують можливі варіанти вирішення спору та шукають компроміси для того, щоб досягти згоди щодо вирішення спору.

О. Белінська визначає «медіацію» як добровільний та конфіденційний спосіб вирішення конфліктних ситуацій. У цьому методі метою медіатора є надання всілякої допомоги учасникам спору в ініціюванні прямих переговорів у структурованому процесі та досягненні спільного рішення [15, с.159].

Однак Н. Мазаракі дає більш формальне визначення медіації (або врегулювання), яке міститься в ст. 1 Типового закону про міжнародний комерційний арбітраж Комісії ООН з права міжнародної торгівлі 2002 року. Медіація визначається наступним чином: будь-яке сприяння мирному вирішенню суперечок, що виникають або пов'язані з договірними чи іншими правовими відносинами. Медіатор не повинен нав'язувати сторонам спосіб вирішення спору» [45, С. 95]. Ця точка зору широко розкриває сутність медіації, але не вказує на можливі механізми її реалізації.

Дослідниця О. Можайкіна трактує медіацію як конкретну, добровільну та конфіденційну процедуру вирішення конфліктів чи суперечок без звернення до суду. Під час процедури вирішення конфлікту медіатори намагаються надати допомогу, щоб допомогти сторонам зрозуміти свою вигоду та знайти найбільш ефективні шляхи мирного вирішення для кожної сторони спору [28, С. 55].

Т. Подковенко висловлює таку думку, що медіацію часто визначають як програму врегулювання. Сторони контролюють і безпосередньо регулюють процес і результати. Ніщо не вирішується угодою без згоди обох сторін [40, С. 27].

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).

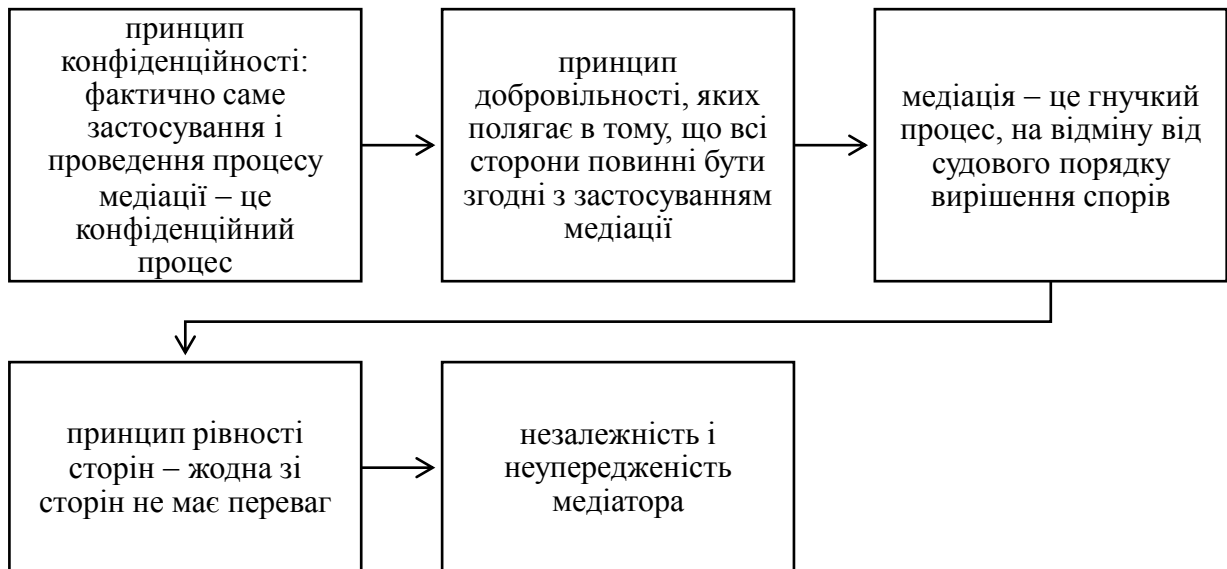


Рис. 1.1. Принципи на яких ґрунтується медіація. *Розробка автор. за джерелом [16].*

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 конфлікуючих 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 уявити 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.

Слід зазначити, що особа, яка виступає в ролі посередника, повинна пам'ятати кілька особливостей:

- посередник не має клієнта. Клієнт медіатора – це проблема, а медіатор працює над проблемою і вирішує її;
- медіатор працює на емоціях, оскільки спори, що виникають між учасниками юридичних осіб, мають емоційну основу;
- робота з негативом – нормальний процес для медіатора;
- медіатор повинен співпрацювати з обома сторонами на рівних умовах;
- медіатору важливо визначити суть спору та його причину, щоб знайти найкращий спосіб вирішення спору;
- рішення, прийняте в результаті вирішеного спору, має бути прийнятним для обох сторін;
- медіатор має бути нейтральним і не втручатися в суть прийнятого сторонами рішення;
- медіатор повинен знаходити «крайніх» сторін, але сторони повинні дійти згоди самостійно. Якщо сторони не знаходять спільного рішення, медіатор може запропонувати власне рішення – апеляцію, запропоновану медіатором [66, с.105].

Варто підкреслити, що медіатор також повинен визначити, чим має завершитися медіація, і що кожна медіація має закінчуватися угодою про медіацію, укладеною між сторонами спору та підписаною обома сторонами.

Медіаційний договір складається з наступних частин (умов):

- умови виконання договору;
- методи реалізації;
- відповідальність сторін за невиконання умов договору;
- зобов'язання сторін безумовно виконувати договір;
- умови розподілу витрат сторін у процесі медіації.

Тому можна сказати, що не всі побажання клієнта можна вирішити в суді, на відміну від медіації. Крім того, метою суду є не захист активів юридичної особи, її організаційно-функціональної структури, іміджу та репутації, а в процесі медіації сторони мають можливість розширити свої вимоги.

1.2. Аналіз впровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у сфері публічних послуг

Відносно новий термін для домашнього навчання «медіація» походить від латинського слова «mediatio» — посередництво. У своїй статті Н. Мазаракі цитує офіційне визначення медіації, запропоноване в ст. 1 Типового закону Комісії ООН з права міжнародної торгівлі 2002 року про процедури міжнародного комерційного арбітражу, який пояснює медіацію як «процес за участю третьої сторони, особи або осіб з метою надання їм допомоги в мирному врегулюванні спорів, що виникають через або стосуються договірних чи інших правовідносин. Медіатор не має права нав'язувати сторонам способи вирішення спорів» [42, С. 95].

Це визначення повністю відображає сутність медіації, але не описує можливі механізми її реалізації. Для розуміння істотних особливостей медіації не можна не звернути увагу на роботу німецького експерта Крістофа Бессемера, який зазначає, що медіація – це метод вирішення

конфліктів, який був розроблений у 1960-1970-х роках у США та успішно використовується в різних сферах суспільного життя. . життя.

Слід зазначити, що З. Мішина вважає, що «процедура медіації в процесі вирішення спорів за участю медіатора допомагає сторонам досягти прийняттого для обох сторін рішення» [47, с.236]. Український дослідник І. Ясіновський пропонує розглядати медіацію як «примирливий, процес, у якому третя сторона радить сторонам у суперечці досягти зручного для обох сторін компромісу» [84, С. 289].

Дослідники Л. Кулачок-Тітова та К. Кі зазначають, що «медіація має певні особливості, які відрізняють її від інших способів вирішення спорів, а тому приносить позитивну користь сторонам» [41, С. 112]. Крім того, звертають увагу на такі особливості медіації, як конфіденційність та добровільність розгляду справи, рівноправність сторін, які визначають перевагу досудової медіації та роблять її прийнятною та привабливою для використання у відповідних справах у суспільстві. Фактично, враховуючи реалізацію принципу добровільності, на відміну від судового розгляду спору, де деталі участі сторін визначаються законом, застосування процедури медіації забезпечує свободу учасника брати участь та виходити з неї на кожному етапі вирішення конфліктів.

Слід зазначити, що головною особливістю процесу медіації є прийнятність отриманого результату для всіх сторін конфлікту, тоді як у судовому процесі, як правило, беруть участь сторони, які виграли та програли. У нашій країні медіація вже деякий час інституціоналізована як альтернативний метод вирішення конфліктів.

Зокрема, створені та діють заклади, які сприяють розвитку навичок медіації та популяризації процедур медіації в різних сферах. Це Центр медіації України, створений на базі Києво-Могилянської бізнес-школи, Національна асоціація медіаторів України, заснована у 2014 році у формі професійної громадської організації, та інші. В університетах з'явилися освітні програми. Наприклад, у 2017 році в КТУ ім. Ігоря Сікорського була

створена магістерська програма «Вирішення конфліктів та медіація». Зазначимо, що ця освітня програма реалізується в рамках спеціальності 054 «Соціологія», хоча до неї входять науково-педагогічні працівники факультетів, які готують фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Крім того, нещодавно видано навчально-методичну літературу, яка використовується для навчання медіаційним навичкам. Нещодавно вийшов друком підручник «Посередництво в професійній діяльності юриста» (2019), який, з одного боку, адресований юристам, а з іншого, може викликати професійний інтерес у фахівців інших галузей. В Україні також захищено декілька докторських дисертацій із вищезазначених питань медіації. Це означає, що медіація як правове та адміністративне явище поступово знаходить своє місце в сучасній практиці українського суспільства [20, с.205]. Що стосується іншої сторони інституціоналізації медіації, а саме розробки норм, що регулюють відносини у цій сфері, то медіація в Україні досі не має правового підґрунтя.

Хоча спроби прийняти відповідні закони були ще з 6-го терміну повноважень Верховної Ради України. Йдеться про законопроекти, внесені народним депутатом України VI каденції Тищенком О. І. (законопроект № 7481 від 17.12.2010 [64]; законопроект № 8137 від 21.02.2011 [65]; законопроект № 10301 від 5 квітня 2012 року [63]).

Згодом народний депутат Верховної Ради України від сьомого скликання Я. Федарчук запропонував законопроект № 2425а від 26 червня 2013 р., який був відкликаний після розгляду у профільних комісіях. Водночас був представлений альтернативний законопроект № 2425а-1 від 3 липня 2013 року, розгляд якого завершився відкликанням. За останні п'ять років у парламенті було зареєстровано кілька законопроектів про посередництво. Йдеться про законопроект № 2480, внесений до Верховної Ради у березні 2015 року. Ініціатором законопроекту виступила група депутатів парламенту України восьмого скликання. Водночас після

розробки парламентських комісій цей проект не був включений до порядку денного. Наступний законопроект № 3665, ініційований переважно самими депутатами, був ухвалений у першому читанні у 2016 році, але в результаті не був ухвалений у 2019 році. І знову, паралельно з вищезазначеним, за ініціативою народного депутата України С. В. Ківалова. Серед недоліків цього законопроекту, про які повідомляють у Головному бюро науки та експертиз, є те, що “законопроект чітко не регламентує організацію професійної діяльності медіаторів та їх навчання”. Зокрема, пропонувалося “заборонити участь у посередництві посадових осіб, працівників місцевих адміністрацій, суддів та інших працівників судової влади, прокурорів, нотаріусів тощо” [15].

Ця позиція не зовсім збігається з нашою вірою в участь публічних службовців у процедурах медіації. Адже, з одного боку, посадова особа, яка виконує публічну функцію, фактично не повинна здійснювати професійну діяльність медіатора, а з іншого – могла б використовувати інструменти медіації для вирішення конфліктів, що виникають у системі державного управління. Зокрема, це стосується вирішення індивідуальних трудових спорів. Враховуючи аналіз законопроекту «Про медіацію», проведений експертами та комітетами Верховної Ради України, дослідники схиляються до думки, що версія від 29 грудня 2015 р. № 3665-1 [15] є більш досконалою.

Варто погодитись із такою думкою експертів, і варто зазначити, що в українському проекті «Про медіацію» я використовую поняття конфлікту, яке значно розширює сферу дії права, на відміну від поняття спору. Водночас дослідники, які підтримують альтернативну позицію, стверджують, що поняття конфлікту не є правовим і тому не повинно використовуватися в законодавстві. Так, Г. Огренчук у своїй дисертації зазначав, що «надаючи правове визначення медіації як способу вирішення цивільних спорів, догану доцільно віднести до категорії правового спору, а не до категорії конфлікту [54, с.23]. ». Звичайно, якщо розглядати медіацію в

такому вузькому сенсі, то така думка є виправданою. Однак, якщо ключовим поняттям є конфлікт, включаючи його тип, наприклад, цивільний спір, потрібне ширше пояснення медіації.

Розширювальне тлумачення медіації, на яке можна спиратися, дозволяє реально використовувати інструменти медіації не лише для вирішення правових спорів, а й для вирішення соціально-політичних конфліктів.

Крім того, розпорядженням Міністра розвитку і торгівлі № 1542 від 26 жовтня 2017 року внесено зміни до Класифікатора професій ДК 003:2010 (зміни № 6), які передбачили запровадження професійної назви «фахівець з конфлікту». вирішення та посередництво в публічно-політичній сфері» (Директива Б, код КП 2442.2) [50].

Таким чином, можна стверджувати, що неможливо встановити знак тотожності між юристами, які займаються позасудовими врегулюваннями, та медіаторами. При цьому медіатор повинен мати великі юридичні знання, які можна отримати, підготувавши непридатних спеціалістів. Насамкінець варто детальніше розглянути проект закону «Про медіаційну діяльність» №10425, представлений народним депутатом Ю.В. Мірошніченка, також не набрав чинності, оскільки був знятий з розгляду Верховної Ради України у зв'язку з її розпуском раніше [15].

Перевагою цього законопроекту є те, що автор використовує поняття конфлікту, але основним недоліком є обмеження можливості осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, здійснювати функцію посередника. Крім того, запропонований акт порушує вищезазначений принцип добровільності, оскільки передбачає принцип обов'язковості. Перспективність і важливість впровадження інструментів медіації в практику державного управління підтверджують і слова Н. Нестор про те, що «знання принципів і технологій медіації може суттєво змінити бачення державних службовців у їхніх

стосунках з громадянами та будь-ким іншим, що розширить можливості прозорого та некорупційного вирішення спорів» [52, С. 166].

Зазначимо, що станом на 16 листопада 2021 року за основу законопроекту «Про медіацію» прийнято №3504. Цей Закон визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудового способу вирішення конфліктів (спорів), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою. Слід зазначити, що «медіація» в цьому Законі визначається як позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора(ів) намагаються запобігти виникненню конфлікту або вирішити його (спір) шляхом переговорів [62].



Рис. 1.2. Основні перешкоди впровадження інструментів медіації в практиці державних службовців. Запропоновано автором за джерелом [52].

Слід зазначити, що основними перешкодами на шляху впровадження інструментів медіації в практику чиновників є:

- мозаїчність та безсистемність адміністративної реформи в Україні
- нерозуміння значною кількістю керівників органів державної влади переваг та ефективності процедур медіації

- відсутність в Україні законодавчої бази щодо здійснення процедур медіації
- відсутність відповідних компетенцій у значної кількості посадових осіб тощо.

Тому варто зазначити, що вирішення конфліктів, які періодично виникають під час виконання службових обов'язків державними службовцями чи представниками місцевого самоврядування своїх функцій, актуалізує питання підвищення кваліфікації цих суб'єктів у сфері державного управління. Можна зазначити, що Стандарт вищої освіти за спеціалізацією 281 «Публічне управління та адміністрування» за напрямом підготовки фахівців «ліцензійного» рівня передбачає розвиток таких спеціальних компетентностей, як «здатність до соціальної взаємодії, співробітництво та вирішення конфліктів». Водночас відсутність стандарту вищої освіти за цією спеціальністю, підтверджена сьогодні на рівні магістра, не дозволяє говорити про перспективи розвитку таких компетенцій, які увійдуть до лав державних службовців.

Висновки до розділу 1

1. Медіація розглядається як предмет науково-практичних досліджень у сфері державного управління та адміністративних знань. Встановлено, що медіація в Україні визначається як форма вирішення конфліктів, яку можна вважати перспективним та ефективним інструментом у сфері державного управління за участю зовнішнього медіатора, який є особою, обраною сторонами. Медіація базується на певних принципах, які поширюються на всі сторони, які висловили бажання використовувати цей альтернативний спосіб вирішення спору: принцип добровільності; принцип конфіденційності; незалежність і неупередженість посередника; принцип рівності сторін - жодна зі сторін не має переваги.

2. Проаналізовано впровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у сфері публічних послуг. Аналіз показав, що використання медіації в державному управлінні може допомогти зменшити навантаження на державне управління, надаючи сторонам судового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент вирішення конфліктів. Враховуючи тривалі дискусії щодо професійної приналежності медіатора, слід зазначити, що використання деяких інструментів медіації у сфері державного управління є не тільки можливим, але й необхідним. Тому існує потреба у якісній підготовці органів влади, а також навчанні відповідних навичок медіації.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Нормативно-правові положення щодо вирішення конфліктів на державній службі шляхом медіації

Конституція України гарантує всім особам у державі право на захист порушених, невизнаних і беззаперечних прав, свобод та інтересів. Людина захищає своє право на власний розсуд, самостійно обираючи те чи інше.

Вартість судових розглядів, тривалість судових розглядів та інші економічні, соціальні та правові фактори змушують громадян все частіше звертати увагу на альтернативні (позасудові) способи вирішення спорів. Більше того, коли конфлікт виникає між людьми у відданих стосунках, судовий процес лише погіршить стосунки. Тому в Україні зростає інтерес до інституту медіації, який здобув добру репутацію завдяки використанню в західних країнах [79, прим.15].

План дій Ради Європи для України визначає як пріоритетні роки реформування української системи правосуддя, у документі наголошується, що реформа має в першу чергу торкнутися незалежності судової системи та впровадження відповідного нового законодавства, а також питання, пов'язані з судовою відповідальністю та створення альтернативної системи вирішення спорів.

Професійне співтовариство медіаторів в Україні складається з понад двадцяти організацій медіації з Києва, Одеси, Львова, Харкова, Вінниці та інших міст України, які розпочали свою діяльність у 1995 році та зробили вагомий внесок у популяризацію медіації в Україні завдяки своїм офіси. у соціальних мережах та проведення наукових досліджень, створення

навчальних фільмів, сайтів, презентацій, круглих столів, викладання у школах та ВНЗ.

За участі медіаційної спільноти підготовлено та зареєстровано у Верховній Раді достатню кількість законопроектів щодо медіації. У 2016 році медіатори з різних міст України за участю суддів, органів державної влади та інших зацікавлених сторін розробили т.зв. уточнений текст проекту акта, який надіслано до Комітету з питань правової політики та правосуддя як пропозицію для розгляду у другому читанні.

Медіаційні організації отримали значний досвід у розробці та проведенні власних тренінгів з базових навичок медіації, переговорів, сімейної медіації, навичок управління медіацією, фасилітації діалогу, розслідування конфліктів, вирішення конфліктів, відновного правосуддя та встановлення миру. Програми навчання тривають від кількох годин (для медіації) до 220 годин практичних і теоретичних занять, включаючи іспити та сертифікати. Мінімальна кількість навчальних годин для програм сертифікації збільшена з 40 до 90 годин, як зазначено в Законі про медіацію [8, с.164].

Дослідження показує, що з кінця 1990-х років навчання з медіації за різними програмами пройшли понад 3000 осіб. Люди. Ukrainians Українських викладачів запрошують для проведення курсів та консультацій у багатьох країнах колишнього Радянського Союзу.

З 2014 року українські медіатори є членами Національної асоціації медіаторів України, яка координує роботу медіаторів з популяризації медіації в Україні, зокрема розробку законопроекту про медіацію, співпрацю з адвокатами та суддями, формування етичних стандартів, навчання медіаторів. Медіаційні організації організували пілотні проекти з інтеграції судової медіації за першою моделлю (медіація через зовнішніх медіаторів).

Варто наголосити, що з 1997 року в Україні розроблено щонайменше п'ять пілотних проектів медіації в п'ятнадцяти загальних та адміністративних судах першої та апеляційної інстанцій.

Ці проекти розробили три моделі судової медіації, про які йдеться в цьому звіті, але ще не отримали глибокої підтримки з боку судів. Хоча українським медіаційним організаціям та міжнародним донорам вдалося залучити кількох високопосадовців та суддів до проектів судової медіації, політична нестабільність завадила надійній та стабільній підтримці.

З 2014 року система правосуддя, підготовлена за пілотними проектами, зазнала кадрових змін, а ті, хто залишився на своїх посадах, перебувають під сильним тиском з боку антикорупційних компаній, що ускладнює медіацію. Крім того, всупереч поширеній думці, українські суди є відносно ефективними, особливо в міжнародному порівняльному контексті.

Наприклад, дослідження Т. Кисельової щодо дуалізму українських судів показало ефективність українських судів щодо економії часу та коштів [86]. Відносну ефективність українських судів підтверджує дослідження Ради Європи 2013 року, яке показало, що українські судді більш або настільки ж ефективні, як їхні європейські колеги.

Хоча з 2015 року ефективність українських судів погіршилася внаслідок чисток і скорочення кількості суддів, які фактично розглядають справи, це поки не мало істотного впливу на позиції України в міжнародних рейтингах. Таким чином, відносна ефективність українських судів свідчить про те, що вони можуть бути більше зацікавлені в медіації як технології вирішення спорів, ніж як механізм ефективності. Таким чином українські судді, які брали участь у пілотних медіаційних проектах, показали, що розуміють медіацію як цивілізований спосіб мирного вирішення спорів і бачать себе носіями нової культури вирішення конфліктів. Таке ставлення слід підтримувати і заохочувати.

Суди продовжують залишатися воротами до вирішення спорів, і їхня підтримка є важливою для розвитку медіаційного руху. Професійна посередницька спільнота має зробити більше, щоб заручитися підтримкою судової влади для розвитку медіації як у судовому, так і позасудовому порядку.

Як зазначалося раніше, у 2010 році народний депутат Ю. Тищенко зареєстрував у Верховній Раді перший законопроект про медіацію. Відтоді було зареєстровано десять проектів. У грудні 2015 року народний депутат С. Ківалов і група парламентарів від різних політичних сил на чолі з О. Шкрумом подали до Верховної Ради два законопроекти. Комітет з питань правової політики та правосуддя є парламентським комітетом, відповідальним за підготовку законопроекту про медіацію. Зокрема, найактивнішими учасниками спільної роботи з народними депутатами є українські медіатори, асоційовані з Національною асоціацією медіаторів України. [9, прим.15].

Адміністрація Президента України зацікавилася АВС, ухваливши чинну редакцію Указу від 11 червня 2021 року «Про стратегію розвитку правосуддя та конституційних судів на 2021-2023 роки». Указ передбачає розширення альтернативних механізмів вирішення спорів, зокрема шляхом практичного впровадження медіації. Тому Президент підкреслив, що для досягнення значних результатів медіація потребує більш прозорих і практичних дій [76].

Зазначимо, що Міністерство юстиції України на рівні заступників міністрів та керівників відомств з 2010 року розробляло законопроект про медіацію. Їхня підтримка була помітна у 2015 році, коли Україна вирішила покращити свої позиції у рейтингу Світового банку Doing Business, особливо у сфері альтернативного вирішення спорів. У грудні 2015 року розпорядженням Ради Міністрів це завдання було покладено на Міністра юстиції. Так, у 2016 році представники Міністерства юстиції спільно з громадською організацією «Materia Światła na Ukrainie» взяли активну

участь у розробці та обговоренні законопроекту про медіацію під керівництвом Національної асоціації медіаторів України. .

Слід наголосити, що відтепер Мінфін та ДПС України мають адаптувати свою діяльність до міжнародних стандартів, зокрема Міжнародного валютного фонду, та запровадити медіацію у податкових спорах. Дискусія щодо можливості податкового посередництва в державних податкових органах розпочалася у 2013 році [17].

У 2014 році у Верховній Раді був зареєстрований законопроект про внесення змін до Податкового кодексу щодо запровадження медіації, але він, схоже, там «застряг». Проектом запропоновано ретельне регулювання процедур медіації, інтегрованих у внутрішню систему вирішення преюдиційних спорів у структурі податкових установ. Проте серйозним недоліком проекту є відсутність чіткого бачення статусу медіаторів у цій системі (медіаторами будуть публічні службовці чи незалежні зовнішні спеціалісти чи інші) [9].

У травні 2016 року Міністерство юстиції, Міністерство фінансів та ДФС отримали офіційне доручення розробити законопроект щодо удосконалення порядку оскарження податкових зобов'язань платників податків, у тому числі застосування медіації у цих провадженнях. Національна асоціація медіаторів України взяла активну участь у цьому процесі, створив робочу групу та організував кілька круглих столів з медіації у фінансових справах у 2016-2017 роках. Міністерство соціальної політики України включило медіацію до переліку соціальних послуг та розробило принципи медіації як соціальної послуги, чому вочевидь сприяв проект Ради Європи щодо інтеграції ромської громади.

Хоча Міністерство мало своє, досить специфічне розуміння поняття медіації, Національна асоціація медіаторів України з ними погодилася, і визначення медіації, що міститься в цих документах, в основному відповідає загальноприйнятому у світі поняттю медіації.

Крім того, медіатори підготували пропозиції щодо внесення змін до Стандарту медіації як соціальної послуги з урахуванням найкращих міжнародних стандартів та існуючої практики медіаційної спільноти в Україні.

Питання впровадження відновного правосуддя набуває особливого значення в контексті інтеграції національної правової системи з правом Європейського Союзу, оскільки на європейському рівні розроблено ряд документів, що містять рекомендації з цього питання. Йдеться, зокрема, про Рекомендацію щодо медіації у кримінальних справах від 15 вересня 1999 року, яка є одним із основних документів Ради Європи щодо впровадження програм відновного правосуддя, та Основне рішення Ради Європейського Союзу від 15 вересня 1999 року. 2007. Рік 1999. Березень 2001 .про місце потерпілих у кримінальному судочинстві, про необхідність розробки та впровадження програм відновного правосуддя в національні правові системи [9].

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 16 вересня 2014 року [61] не є достатнім кроком до вступу до ЄС, на додаток до загальних вимог щодо вступу, викладених у статті 49 Договору про Європейський Союз від 7 лютого 1992 р., додаткові критерії членства в ЄС, сформульовані для країн Центральної та Східної Європи на Копенгагенській Європейській раді в червні 1993 р. – “Копенгагенські критерії” [61]:

досягнення стабільності інститутів, що гарантують демократію, державне право, права людини, повага та захист прав меншин (“політичні критерії”);

наявність ринкової економіки, можливостей протистояти тиску конкуренції та дії ринкових сил всередині ЄС (“економічний критерій”);

здатність брати на себе зобов'язання щодо членства, включаючи відповідність цілям політичного, економічного та валютного союзу, адаптацію національної правової системи до «*acquis communautaire*»

(«правовий критерій»). У контексті відповідності правовому критерію слід розглядати питання запровадження методики АВС в Україні [73, с.122].

Адаптація національного правопорядку до «*acquis communautaire*» стосується насамперед питання адаптації національного законодавства до законодавства Європейського Союзу, оскільки – як слушно зауважує В. Самохвалов – «сучасне демократичне суспільство готове і здатне вирішувати конфлікти в обхід державних судів, з використанням примирних і арбітражних процедур. З їх допомогою спори вирішуються набагато швидше, потребують менших фінансових витрат, а третейські суди та інші альтернативні процедури вирішення спорів можуть значно покращити здійснення правосуддя». [70, с. 210].

Можна лише погодитися з І. Бережною, що умови європейської інтеграції України та її членство в СОТ зрештою змусять її знайти альтернативне вирішення суперечок [4]. В Україні існує багато правових інститутів, таких як арбітраж, міжнародний комерційний арбітраж, медіація, омбудсмен тощо, однак сучасна правова доктрина не дає чіткого уявлення про місце методів АВС в українському праві, що може спотворювати його правовий характер і в кінцевому підсумку негативно впливають на практику застосування та розвитку методів АВС в нашій країні. Арбітраж АВС, міжнародний комерційний арбітраж, медіація та інші засоби масової інформації є інститутами громадянського суспільства.

Саморегуляція в цьому випадку характеризується наступними факторами:

приватний (недержавний) характер;

договірний характер правовідносин АВС (застосування на основі спільного добровільного вибору);

як правило, незалежний відбір осіб, які сприяють вирішенню спору або вирішенню правового спору (арбітри, медіатори тощо);

практично необмежений процесуальний інструмент – сторони є «господарями» процесу (самостійне визначення сторонами процесуальних

норм обраного методу АВС у межах загальних і специфічних принципів АВС, імперативів, встановлених законом та нормативно-правовими актами);

закони, які використовують методи АВС (рішення, мирові угоди тощо), застосовуються (тобто є обов'язковими) лише для сторін.

Таким чином, можна констатувати, що було створено декілька проєктів Закону “Про медіацію”, які в майбутньому сприятимуть формуванню позитивного іміджу країни у світовій спільноті.

2.2. Роль медіації як ефективного інструменту у вирішенні конфліктів на публічній службі

Довгий час єдиним способом вирішення спорів було звернення до суду. Сьогодні позасудові методи вирішення спорів стають все більш популярними в демократичних країнах. Це пов'язано зі стрімким поширенням відновного правосуддя. Відновне правосуддя – це новий підхід до вирішення конфліктів, який має на меті відновити справедливість та збалансувати потреби жертви, винного та спільноти [51, с. 331].

Доцільно наголосити, медіація – це альтернативний метод вирішення спорів на публічній службі, який сьогодні є правовим механізмом мирного вирішення конфлікту, при якому посередник діє не з протилежних позицій, а з інтересами сторін, які прагнуть згоди [85, с. 260-261].

Необхідно більш детально розглянути важливі відмінності явищ, які спостерігаються у визначеннях, сформульованих різними дослідниками. Д. Міхель дає таке визначення: “альтернативне вирішення спорів – це нова галузь науки і практики, що знаходиться в динамічному розвитку, яка поєднує в собі такі юридичні поняття, як арбітраж, міжнародний комерційний арбітраж, медіація і переговори” [46].

Є. Бородін дає визначення цього явища дещо ширше: “Альтернативні форми вирішення спорів або конфліктів – це методи і прийоми вирішення

спорів поза системою державного правосуддя”. Можна сказати, що з таким тлумаченням цього поняття не можна погодитися, оскільки в цьому випадку традиційне правове регулювання може бути перенесено на альтернативні способи врегулювання [11, с. 31].

На думку З. Красіловської, до альтернативних методів вирішення конфліктів належать (рис. 2.1):

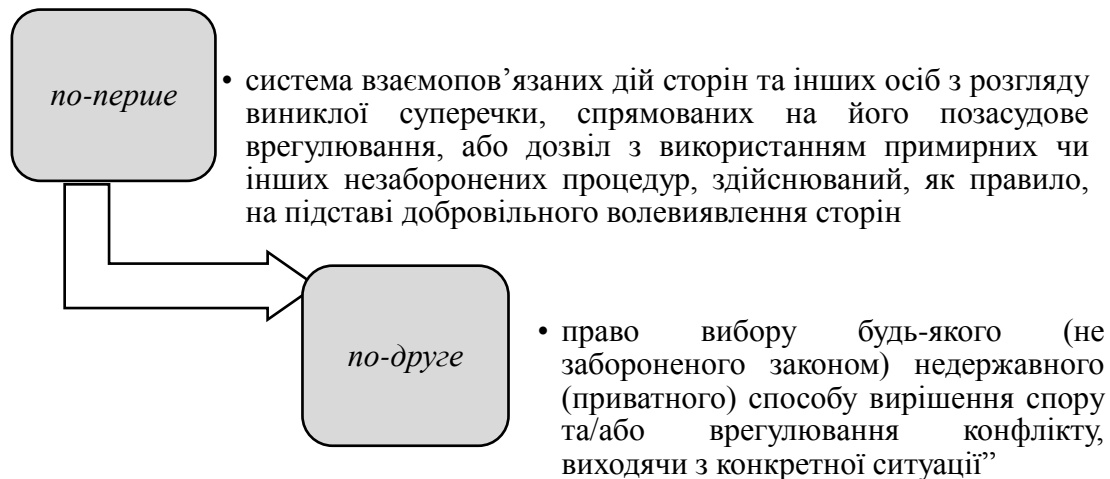


Рис. 2.1. Альтернативні методи врегулювання спорів (конфліктів) за З. Красіловською. *Запропоновано автором за джерелом [39].*

Варто погодитися з думкою С. Ніколюкіна, який зазначає, що «альтернативні способи вирішення спору — це передусім система взаємозалежних дій сторін та інших осіб у вирішенні спору, метою яких є його позасудовий або мирне припинення провадження, засноване на вільному волевиявленні сторін, по-друге, право обрати будь-який (незаконний) недержавний (приватний) спосіб вирішення спору залежно від конкретної ситуації» [55, с. 94].

Звичайно, це визначення є більш точним і повним, ніж наведене вище. У європейських країнах існує “широке” розуміння АВС, що охоплює всі процедури вирішення та врегулювання спорів, за винятком судового розгляду.

Отже, можна зробити висновок, що в зарубіжній та вітчизняній науці немає єдиного підходу до поняття «альтернативне вирішення спорів» та його змісту. Весь спектр поглядів на сутність концепції АВС можна звести до трьох груп підходів [60, прим.136]. До першої групи відноситься ідея альтернативних методів вирішення спорів як приватної системи, яка була створена всупереч публічному порядку вирішення спорів, тому альтернативи включають усі позасудові процедури вирішення спорів, тобто арбітраж, медіацію, міні-суд. і т.д.

Можливо, для більш точного визначення сутності АВС правильніше було б використовувати вираз “недержавні форми”, як зазначає Г. Севастьянов, який акцентує увагу не на відмінності цих методів від державного правосуддя, а на їх соціальний характер. Згідно з другим набором підходів до розуміння АВС, усі приватноправові методи вирішення спорів можна розділити на чотири великі категорії: переговори між сторонами; посередництво; арбітраж; юридичні процедури. Крім того, розглядаються лише методи АВС, які засновані виключно на компромісі, такі як переговори, посередництво і, таким чином, примирення.

Варто поділяти думку Ю. Розман, що АВС не є приватним засобом вирішення спору та/або вирішення конфлікту виходячи з конкретної ситуації. Крім того, хочу звернути увагу на певний синонім термінів «методи АВС», «методи АВС», «форми АВС», «процедури АВС», які загалом означають певну послідовність вирішення спорів чи вирішення конфліктів. Таке тлумачення АВС є найвужчим. Він не охоплює методи АВС, які використовують процедурний метод «врегулювання конфлікту, спору» [69, с. 248].

Цей підхід розрізняє поняття альтернативного вирішення спору та примирення. При цьому під примиренням слід розуміти форму, метою якої є вирішення та вирішення взаємоприйняттого спору на основі вільного волевиявлення сторін. Лише сторони погоджуються завершити суперечку

шляхом взаємних поступок. Арбітражне рішення приймається арбітром, а не самими сторонами, тому цей спосіб не можна вважати примирним.

Можна стверджувати, що такий поділ суперечить природі АВС, яка включає всі ці правові інститути. Арбітраж також ґрунтується на вільному волевиявленні сторін. Тому поняття АВС є ширшим і включає примирні процедури. Слід, однак, зазначити, що існує декілька процесуальних способів АВС, які пов'язані з якісними особливостями деяких способів АВС, які використовуються для досягнення запланованого правового ефекту [60, с. 137]: спосіб «вирішення спорів (судові рішення)» або «застосування правових норм (змагальність)»; метод «вирішення правового конфлікту (пошук компромісу)» або «узгодження інтересів сторін (досягнення консенсусу)»; «рекомендований (експертний)» метод, «змішаний (комбінований) метод».

Остання третя оцінка терміну «альтернативне вирішення суперечок» полягає в тому, що цей термін охоплює механізми вирішення суперечок, які можуть використовуватися окремо або в різних комбінаціях (наприклад, методи переговорів і посередництва можуть використовуватися окремо або в комбінації для створення нового методу – negotiation – посередництво) [75, примітка 19]. Альтернативою в цьому випадку є вибір можливих варіантів серед альтернативних способів вирішення спору, а не вибір між цими способами та судовим процесом. Кожна з наведених ідей лише частково характеризує зміст АВС.

«Процедури АВС» – це порядок або послідовність процедурних кроків, узгоджені сторонами, або правила, положення чи інші локальні акти організації, що використовують методи АВС, яким сторони надають узгоджений процедурний статус. Можна вважати, що найбільш доцільним і доцільним є використання терміну «метод АВС» як загальної категорії для всіх варіантів вирішення приватних (непублічних) спорів або вирішення конфлікту. Більш того, категорія «метод АВС» досить активно використовується в доктрині АВС. Застосування методів АВС до

публічного судочинства та інших форм юрисдикції, тобто до виконавчого провадження АВС, може бути різним: позасудовим, досудовим та судовим.

Позасудове провадження передбачає приватне використання методів АВС. Попередня процедура проявляється у використанні альтернативних методів вирішення спору, наприклад, дотримання обов'язкової умови звернення до державних юрисдикцій, наприклад, обов'язкове застосування процедури медіації перед передачею справи до суду.

Судовий процес АВС після подання петиції до державного суду та відкриття справи, але до винесення рішення. Прикладом може бути судова медіація, яка впроваджується в багатьох країнах Європи та використовується як практика в пілотних проектах в Україні.

Специфіка методів АВС якісно відрізняється від державного правосуддя. Вони проявляються у: суб'єктному складі сторін правового протоколу (відсутність уповноваженого суб'єкта, який виступає від імені держави у випадку методів АВС); за виникненням, розвитком, припиненням правовідносин; у відносинах між сторонами та особами, які сприяють вирішенню спору (відсутність владних відносин і субординації в прямому сенсі слова до використання алфавітних прийомів); залучати тих, хто сприяє вирішенню спору, вирішення спорів між сторонами, які є предметом регульованих відносин (у тому числі процесуальні норми та процес їх оформлення); залежно від отриманого правового (процесуального) ефекту та його юридичних властивостей, цілеспрямованості тощо [18, с.120]. Також варто звернути увагу на суттєві відмінності в темі, методі, принципах, системі джерел та їх ієрархії – правовому режимі норм АВС та публічному судочинстві.

З метою розкриття сутності та визначення специфіки вирішення спорів або способів вирішення спорів запропоновано класифікувати методи АВС за різними ознаками. Слід зазначити, що існує багато способів вирішення судових спорів, які можна умовно віднести до АВС, а також можна навести значну кількість підходів до їх класифікації.

Слід визнати, що найбільш точною і зручною є класифікація, запропонована А. Санченком, на його думку, «найбільш традиційним є поділ альтернативних форм процесу на основні та комбіновані» [71, с.12-13].]

До основних альтернативних форм відносяться: переговори - вирішення суперечок безпосередньо сторонами конфлікту, без участі інших осіб; медіація - вирішення спорів незалежним, нейтральним посередником, який допомагає сторонам досягти компромісу; арбітраж - вирішення спору за допомогою незалежної, нейтральної особи - арбітра (або групи арбітрів), який уповноважений приймати обов'язкове для сторін рішення.

Критерієм такого доручення є участь третьої особи або її органу у вирішенні спору. Елементи цих трьох «чистих» видів є частиною багатьох інших методів лікування. Так, переговори майже завжди відбуваються в іншій альтернативній формі і є основним способом вирішення загальних суперечок. Важливою особливістю переговорів є високий ступінь взаємозалежності їх учасників, що впливає з функціонального призначення переговорів: пошуку компромісу перед прийняттям законопроекту. Режим ведення переговорів визначається самими учасниками і не підлягає правовому регулюванню [79].

Крім того, змішуються інгредієнти основних видів, створюючи абсолютно нові «комбіновані» методи розрахунків. До комбінованих методів належать зокрема: посередництво-арбітраж (med-arb); вирішення спору арбітром, який у разі відмови сторін уповноважений вирішувати спір у арбітражному порядку; приватна або орендна судова система – вирішення спорів за допомогою суддів у відставці.

Отже рішення, прийняте саме таким суддею, має бути обов'язково виконане сторонами; незалежна фактична експертиза – залучення кваліфікованого спеціаліста до встановлення фактичних обставин справи. Такий фахівець не готує жодного рішення чи рекомендації, його завдання – встановити факти до початку спору; “міні-суд” – незалежне застосування

сторонами та медіатором правил процедури без звернення до “справжнього” суду. Як комбінований метод АВС, міні-екземпляр включає посередництво. Елемент медіації полягає в тому, що до справи може бути залучений нейтральний юридичний радник, і його роль може бути різною: він може виступати в ролі медіатора або консультанта, який дає висновки (рекомендації) щодо вирішення спору. На відміну від арбітра чи судді, незалежний консультант не має повноважень приймати рішення, яке є обов’язковим для сторін, а лише дає поради щодо вирішення спору або консультує щодо ймовірного результату майбутнього спору. Омбудсмен є офіційно уповноваженою особою, яка проводить розслідування обставин справи за скаргами зацікавлених осіб. Інститут омбудсмена, як комбінований алфавітний метод, можна розглядати як поєднання медіації та висновку незалежного експерта.

Таким чином, можна побачити таку послідовність: консолідація – фасилітація – медіація – медіація-арбітраж – арбітраж – міні-суд – приватне правосуддя – суд.

На думку С. Фурса, АВС поділяється на судові і позасудові. Позасудові включають переговори сторін (переговори), медіацію (медіацію або примирення) – вирішення спору незалежним посередником, що допомагає сторонам досягти компромісу; врегулювання спорів за допомогою медіатора - арбітра, який у разі досягнення компромісу має право вирішити спір шляхом арбітражу (med-arb) та за участю керівників компанії, їх юристів і незалежної третьої сторони, яка проводить засідання (міні-суд) [78, с. 5-9].

АВС, проведена судом, поділяє їх на обов’язкові та добровільні. Аналізуючи праці американських авторів, можна зробити висновок, що альтернативні методи вирішення спорів як елемент американської правової системи розвиваються у двох основних напрямках – у межах існуючої системи правосуддя (у публічній сфері) та поза нею (у сфері приватне право). Ці дві сфери знаходяться в постійній взаємодії та взаємодії досвіду.

Тому друга, досить усталена класифікація базується на критерії АВС належності до конкретної сфери правового регулювання. За цією ознакою АВС можна розділити на приватні та публічні.

М. Пірен також звертає увагу на «судово-адміністративну азбуку», називаючи її «публічною». До них, зокрема, належать: процедури, спрямовані на примирення сторін (попередні слухання, попередня медіація); процедури прийняття консультативних рішень (спрощений суд присяжних, експертний висновок щодо обставин спору); обов'язкові процедури прийняття рішень (попередній арбітраж, приватний суд) [57, с.308].

Отже, можна побачити, що публічні слухання відбуваються після початку розгляду справи, але до початку судового розгляду. Приватні методи АВС більш гнучкі, менш формальні та вимагають мінімального державного втручання. Що стосується публічних методів АВС, то вони характеризуються меншою процедурною гнучкістю та більш обмежувальними правовими нормами.

Класифікація методів АВС також доцільна з інших причин:

1. За порядком застосування методів АВС: позасудовий (будь-який метод АВС); досудовий (встановлюється законом або угодою сторін і ґрунтується на способі вирішення правового спору: переговори, примирення, медіація); юрисдикція (встановлена законом і заснована на такому методі вирішення спору, як медіація).

2. Порядок отримання рішення за заявою: конкурс (арбітраж, міжнародний комерційний арбітраж); консенсус (переговори, примирення, посередництво, омбудсмен); консультативні (арбітраж з консультативним рішенням, міні-суд, спрощений суд присяжних; незалежна експертиза для встановлення фактичних обставин справи); змішані – медіація-арбітраж, арбітраж-медіація, вирішення колективних спорів).

3. За можливістю застосування положень матеріального права: юрисдикційні - на основі застосування права (арбітраж, міжнародний

комерційний арбітраж); позасудовий – заснований на згоді інтересів сторін (переговори, примирення, медіація).

4. Про правові (процесуальні) наслідки застосування методів АВС: прийняття рішень (арбітраж, міні-журі міжнародного комерційного арбітражу, спрощений суд присяжних, попередній арбітраж); укладення угоди про вирішення спору (переговори, медіація, примирення); укладення договору (затвердженого рішенням арбітражу або суду); експертний висновок (наприклад у формі експертного висновку); надання рекомендацій сторонам (наприклад, шляхом погодження умов примирної процедури).

5. З урахуванням важливості процесуального результату для сторін: прийняття обов'язкового рішення або укладення угоди про вирішення спору (арбітраж, міжнародний комерційний арбітраж, медіація), підготовка рекомендацій для осіб, які сприяють вирішенню суперечки або вирішенню суперечки, суперечки та конфлікту (командний арбітраж); міні-суд, спрощений суд присяжних; примирення) [19, с.132].

6. Спосіб створення компетентного органу: за згодою сторін (арбітраж, медіація, примирення, експертний висновок); призначення компетентного органу відповідно до локальних актів організації способом АВС (арбітраж, медіація) відповідно до міжнародного договору чи закону (наприклад, для третейського суду *ad hoc* - згідно із законом України) "Про третейський суд" Суду».

7. Залежно від кількості сторін, які беруть участь у врегулюванні спору або вирішенні конфліктів: двосторонні або багатосторонні (переговори ведуть сторони; порядок позовів визначається самими сторонами); залучення третьої сторони до допомоги у вирішенні спору чи конфлікту (медіація, примирення, арбітраж).

8. Залежно від правової мети, яку мають намір досягти сторони конфлікту за допомогою конкретного методу АВС: захист прав (арбітраж, міжнародний комерційний арбітраж); узгодження інтересів (переговори,

посередництво, примирення тощо); встановлення юридично значущих обставин (висновок експерта, арбітраж без остаточного рішення тощо).

9. **Обов'язковість застосування:** обов'язкова, відповідно до статуту або міжнародної конвенції (вирішення колективного спору); добровільні, засновані на взаємній згоді сторін (арбітраж, медіація) [74, прим.112].

Характерною рисою сучасного етапу розвитку державного управління в системі правосуддя є перехід від конфронтаційного правосуддя до дискурсивно-змагального правосуддя, базовою концепцією якого є примирення. Термін «звірка» використовується в різних сферах національного законодавства. Є складовою частиною назви постійно діючого державного органу з розгляду колективних трудових спорів (конфліктів): Національна служба посередництва і примирення. Аналогом примирення в господарському та цивільному процесі є інститут дружнього взаєморозуміння між сторонами. Проте чинні нормативно-правові акти не містять легального визначення поняття «звірка». У науці також немає усталеного розуміння примирення.

Слід зауважити, що Н. Дараганова найбільш ефективно розкриває сутність примирення, коли йдеться про юридичні методи вирішення спорів між ними в частині взаємної вигоди, відповідно до їх економічних чи інших інтересів, з можливістю залучення третіх осіб [21, с. 79]. Звідси випливає, що будь-яка примирна процедура ґрунтується на переговорах між сторонами і проводиться самими сторонами без звернення до примирників або за участю посередників. Характерною особливістю примирної процедури є пошук взаємовигідного вирішення спору, що відповідає інтересам сторін. У той час як нейтральні треті сторони можуть бути залучені до примирення, рішення про припинення спору та на яких умовах приймаються лише самими сторонами. Медіатори або інші нейтральні треті сторони лише забезпечують більш ефективний переговорний процес між сторонами спору.

Існують певні можливості заміни поняття “примирення” терміном “медіація”, тобто примирення здійснюють самі сторони (шляхом їх прямих переговорів, переговорів через посередника чи іншим чином), тобто це насамперед діяльність сторін в окремих випадках за участю третіх осіб.

Отже, поняття “примирення” та “посередництво” пов’язані, але не можуть бути замінені. Можна сказати, що всі узгоджувальні процедури є обговорюваними і мають варіації, ускладнення або покращення. У випадку третьої сторони та залежно від її ролі існують: процедури, в яких третя сторона допомагає сторонам вирішити спір на основі їхніх інтересів (спрощення, посередництво), процедури, в яких третя сторона оцінює факти юридичний спір (арбітраж, міні-суд, приватні суди) [3, с. 31].

Медіацію часто розуміють набагато ширше, ніж переговори за участю третьої сторони. Тому відома дослідниця Л. Долинська звертає увагу на те, що думки деяких дослідників про тисячолітню історію медіації та про те, що практика медіації завжди існувала в усіх країнах, є досить суперечливими. Адже медіацію важливо відрізнити від звичайної медіації у спорі. Медіація в сучасному розумінні – це процедура, при якій медіатор, який не має права вирішувати спір методами комунікації, допомагає сторонам у ефективних переговорах і допомагає знайти рішення, яке відповідає їхнім інтересам. [23].

Таким чином, переговори чи будь-яка інша процедура, де медіатор має спеціальні повноваження або поважна сторона, закликає їх до примирення, не можуть вважатися медіацією. Такий варіант примирення пов’язаний із прихильністю, добровільною відмовою та суперечкою, а медіація має призвести до рішення, яке не є вузьким, але відповідає інтересам та потребам обох сторін [2, с. 189].

В. Свириденко вважає, що медіацію не слід плутати з примиренням, що ґрунтується на пропозиціях, як правило, як частина роз’яснення закону. У цьому випадку третя сторона оцінює та визначає напрямок продовження контракту. [72, с. 137].

Необхідно провести порівняльний аналіз основних технологій вирішення спорів, що дозволить точніше представити специфіку процесу медіації.

Переговори — це процес, у якому дві або більше сторін досягають згоди з питань, що становлять взаємний інтерес. Це процес мозкового штурму та обговорення можливості пошуку спільного рішення, яке стане основою вирішення будь-якого незаконного конфлікту. Однак, переговори є неофіційними, це процес, за допомогою якого вирішується більшість конфліктів, і часто є першим кроком у багатоетапному процесі вирішення конфлікту. Визнаючи переговори найкращим способом вирішення конфліктів, відомі українські вчені А. Берлах, В. Кондрюкова сформулювали його перевагу над іншими методами, оскільки процес переговорів передбачає безпосередню взаємодію сторін, під час якої сторони мають можливість контролювати різні аспекти вашої взаємодії. На думку дослідників, переговори дозволяють конфліктуючим сторонам досягти угоди, яка задовольняє обидві сторони, і уникнути тривалого процесу [5, С. 153].

Існує два типи переговорів: конфліктні переговори та співпраця. Водночас кооперативні переговори не виключають можливості виникнення розбіжностей між сторонами, що призведе до конфлікту. Однак можливий і протилежний результат, коли колишні конкуренти після вирішення конфлікту починають співпрацювати. Переговорні процедури дуже схожі на медіацію, але їх основна відмінність полягає в тому, що немає третьої сторони, яка б допомогла сторонам знайти взаємовигідне вирішення спору. Зазвичай у переговорах беруть участь лише сторони. Оскільки сторони самостійно контролюють процес вирішення спору, умови переговорів і відповідний результат залишаються виключно під їхнім контролем [24, с.191]. Тому в результаті переговорів можуть бути прийняті такі види спільних рішень: компроміс; асиметричне рішення; абсолютно нове рішення завдяки співпраці.

Компроміс означає, що сторони йдуть на взаємні поступки. Зобов'язання визнається реальним, якщо сторони бажають задовольнити хоча б частину своїх інтересів. Якщо інтереси сторін не дозволяють знайти «золоту середину», сторони можуть прийняти асиметричне рішення, тобто відносний компроміс. В таких випадках з одного боку значно переважають поступки з іншого. Щит спрямований на нього спеціально, інакше він зазнає ще більших втрат. Учасники переговорів також можуть вирішити суперечки, знайшовши абсолютно нове рішення.

Цей тип спільного рішення розроблений американським дослідником Т. Ференцем. Цей метод базується на відкритому та ретельному аналізі реального балансу інтересів опонентів і дозволяє їм поглянути на існуючу проблему за межі початково сформованих позицій [77]. Пошук принципово нового рішення відкриває зовсім інші перспективи співпраці. І такий тип прийняття рішень більше відповідає медіаційному підходу. Перевага цієї моделі полягає в тому, що після досягнення консенсусу люди зазвичай його не порушують. Хоча компроміс часто змушує сторони шукати кращі альтернативи і не виконує своїх зобов'язань.

Спільною рисою медіації та судового розгляду є наявність третьої сторони, яка веде процес вирішення спору. Однак це практично єдина подібність: суддя в суді, медіатор в медіації. Незважаючи на наявність третьої сторони, їх функції істотно відрізняються. Суддя організовує процес і приймає рішення, а медіатор організовує і супроводжує самостійний процес прийняття рішень сторонами [26, с.68]. Істотна сторона цих проваджень істотно відрізняється.

Отже, якщо процес медіації орієнтований переважно на «майбутнє», тобто на пошук оптимальних шляхів вирішення проблеми, то процеси зосереджені переважно на «минулому» з метою виявлення винних та їх покарання. У судовому процесі результат повинен визначатися виключно законом, який часто є нечітким, оскільки багато в чому визначається професіоналізмом і компетентністю адвокатів і суддів [6, с.380]. У будь-

якому випадку в суді завжди є переможці та переможені. У медіації обидві сторони завжди виграють. Оскільки відповідальність за прийняття медіаційних рішень лежить на самих опонентах, вони мають більше можливостей для творчого підходу до цього процесу, до нестандартного вирішення. Головною відмінністю є добровільність участі сторін: у медіації вона завжди добровільна, але не в суді.

Адже можна сказати, що медіація має певну перевагу перед судами. У зв'язку з цим слід звернути увагу на кілька аспектів.

по-перше, медіація забезпечує швидкість вирішення спорів порівняно зі спорами, які в сучасних умовах є надмірно обтяженими;

по-друге, відсутність чітких процедурних рамок сприяє створенню більш невимушеної атмосфери та готовності сторін конфлікту до співпраці;

по-третє, прийняття рішення сторонами конфлікту сприяє усвідомленню того, що це їх спільне рішення.

2.3. Інституціоналізація медіації у сфері публічного управління та адміністрування

Зміни у сфері державного управління в Україні відбуваються швидкими темпами змін: національних, політичних, геополітичних, а також європейських перспектив, що впливає на роботу та підготовку державних службовців для ефективного впровадження державних реформ. Проте в умовах сучасних подій суб'єкти державного управління повинні володіти додатковими навичками та компетенціями, які будуть спрямовані на підвищення інтелектуального та професійного рівня та вдосконалення особистих якостей для якісного безконфліктного виконання поставлених завдань. У першу чергу це стосується здатності державних службовців ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства з метою підвищення рівня довіри. Тому актуальним стає питання

необхідності адаптації до інституційних змін, пов'язаних із набуттям нових компетенцій.

У науковому дискурсі дискусійними залишаються питання щодо рівня компетентностей та їх набуття студентами з метою використання їх у процесі професійної діяльності для досягнення професійних цілей, вирішення професійних завдань та розуміння і прогнозування перспектив. . Тому в контексті нашого дослідження важливим є розуміння та розмежування понять: «компетентність», «компетентність», «професійна компетентність», «посередницька компетентність».

Поняття «компетентність» у загальному визначенні означає певне коло питань, у яких особа достатньо добре обізнана; має конкретні знання та досвід у певній галузі знань. Компетентності встановлюються та визначаються освітніми вимогами та стандартами.

З психологічної точки зору компетенція - це короткий опис конкретних поведінкових дій, які вживають працівники для забезпечення або отримання якісного результату на конкретній роботі, тобто це стандарт якісної та ефективної роботи. конкретного завдання. положення. Наприклад, індивідуально-особистісні характеристики даної особи включають «толерантність», «комунікабельність», а також навички, якими вони володіють, «уміння проводити медіаційні процедури», «будувати плани» тощо.

Компетентність може включати характеристики людини, особисті знання, навички, досвід, але ці характеристики мають бути вимірними та видимими.

Європейський Парламент і Рада (ЄС) у Рекомендації 2006/962/ЄС «Про базові компетенції для навчання впродовж життя» визначають поняття «компетенція» як набір конкретних знань і навичок, які будуть необхідні в конкретній ситуації, а також компетенції. це ті компетенції, які необхідні кожному громадянину для досягнення особистісного розвитку та реалізації в активному громадянському житті та отримання шансу отримати роботу.

Для чіткого розуміння поняття «компетентність» звернемося до ст. 1 Закону України «Про вищу освіту». 1 п. 13 трактує його як здатність особи здійснювати професійну діяльність на основі переліку знань, умінь, навичок та інших особистісних властивостей [145].

Енциклопедичний словник з державного управління трактує поняття компетентності як здатність виконувати завдання завдяки знанням і керувати всім процесом, включаючи час виконання, якість, а також мати певний досвід у певній сфері [50, С. 328].

М. Ажажа розглядає компетентності як комплексну, інтегровану ознаку особистості, яка для виконання та вирішення завдань у професійній сфері повинна володіти комплексом знань, умінь і навичок [1, С. 7].

Ю. Поскрипко, О. Данченко дають таке визначення компетентності – це наявність специфічних професійних компетенцій, неспецифічних особистих компетенцій, установок, досвіду та досягнень у конкретній професії чи певній сфері діяльності, які працівник буде виконувати для досягнення результату. Дослідники (Ю. Поскрипко, О. Данченко) запропонували такі елементи компетентності: У науковому дискурсі і до сьогодні залишаються дискусійними питання щодо рівня володіння компетентностями та їх засвоєння особами які навчаються щоб використовувати їх у процесі фахової діяльності з метою досягнення фахових цілей, вирішення фахових задач та розуміння і прогнозування перспектив. Тому у контексті нашого дослідження важливим є розуміння та розмежування наступних понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», «медіативна компетентність».

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

З психологічної точки зору компетенція – це короткий опис конкретних поведінкових дій, які виконують працівники для надання чи

отримання якісного результату певної роботи, тобто це стандарт якісного та ефективного виконання якоїсь конкретної роботи. Наприклад, до компетенції ми можемо віднести індивідуально-особистісні характеристики людини «толерантність», «комунікабельність», так і навички якими володіє людина «вміння проводити процедуру медіації», «складати плани» тощо.

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

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

Для чіткого розуміння поняття «компетентності» звернемось до Закону України «Про вищу освіту» ст. 1 п. 13 трактує її як здатність людини здійснювати професійну діяльність на основі переліку знань, умінь, навичок та інших особистісних якостей [145].

Енциклопедичний словник з державного управління поняття компетентність трактує як, спроможність за рахунок знань виконувати завдання та керувати повністю процесом включаючи час виконання, якість, володіти певним досвідом у конкретній сфері [50, с. 328].

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

Ю. Поскрипко, О. Данченко дають наступне визначення компетентності – це наявність специфічних фахових компетенцій, неспецифічних особистісних компетенцій, установок, досвіду і досягнень з певної професії чи певного напрямку виконання роботи, які працівник буде

виконувати для досягнення результатів. Дослідники (Ю. Поскрипко, О. Данченко) запропонували наступні елементи компетентності:

– професійні знання (знаю) – теоретичні відомості про конкретний вид професійної діяльності та алгоритм її здійснення, отримані в результаті навчання/самоосвіти на основі запам'ятовування, відтворення, розуміння, аналізу, узагальнення та висновків;

– професійні навички (знаю, що робити, роблю це, виконую цю роботу) – здатність відтворювати професійні знання в процесі практичних дій, професійні навички передбачають автоматичне виконання дій для досягнення конкретної мети, але відрізняються від автоматизму в істотному усвідомленні важливості дії; при цьому «робити» (процес) не означає «робити» (результат); Зроблю надійно, якісно, вчасно, зроблю саме те, що очікується і вимагається;

– професійні навички (вмію це робити, володію необхідними теоретичними знаннями та практичними навичками, тому впевнений, що можу і вмію це робити) – здатність виконувати певний вид професійної діяльності відповідно до вимоги і в обумовлений термін вирішити конкретні завдання і досягти конкретних цілей;

– постановка цілей (я розумію, навіщо це потрібно мені, моїй команді або організації і до якої мети я або ми прагнемо) - розуміння особистих і корпоративних цілей;

– оціночне ставлення (у мене є свої цінності, яких я дотримуюся, а також я приймаю цінності організації) - розуміння особистих і корпоративних цінностей (що людина цінує в собі та в оточенні) ;

– мотиваційні установки (хочу і намагаюся це робити) – наявність у особистості внутрішнього бажання, необхідного для ефективного досягнення особистих, командних і корпоративних цілей;

– потенціал (прагну більшого, але також знаю, що не зможу цього зробити, але розумію, що потрібно зробити для його досягнення) – адекватне розуміння власних професійних і особистих знань, навичок,

сильних, слабких сторін і можливостей, усвідомлення потреба у професійному та особистісному розвитку, а також бажання та здатність до вдосконалення, що досягається за рахунок додаткової післядипломної освіти, самоосвіти, самоуправління, саморозвитку, самовдосконалення;

– досконалість (мається на увазі, що я можу виконати поставлене завдання краще за інших; я також можу виступати в ролі експерта, тобто критично оцінювати процес і результат виконаної роботи та її виконавців) – індивідуальний набір професійних та особистісних компетенцій, установки та досвід, необхідні для максимальної ефективності реалізації власного потенціалу; суб'єктивна оцінка в цьому випадку може бути зроблена, але вона не є правильною; об'єктивна оцінка” [142].

У 2018 році Європейський парламент і Рада (ЄС) переглянули та оновили ключові компетенції для навчання впродовж життя, якими повинен володіти кожен

(див. рис. 1).



Рис. 2.1. Ключові компетентності для навчання протягом життя [255].

Отже, можна зазначити, що компетентність визначається державою, закладом чи навчальним закладом і встановлює вимоги до змісту освіти, тобто засвоєння конкретних знань, умінь і навичок, а компетентність – це набуття особою заздалегідь визначених властивостей. в цьому процесі виконання роботи.

Дослідниця Т. Лукіна під професійною компетентністю розуміє владу державного службовця, яка полягає в обізнаності з професійними питаннями державної служби [253, С. 337].

С. Кушнір у складі професійних компетенцій державного службовця враховує можливість використання конкретних професійних знань, умінь і навичок у визначених органом влади межах для виконання завдань, підвищення кваліфікації та розвитку особистості [254, с. 40].

Під професійними компетенціями у вузькому розумінні розуміють професіоналізм посадових осіб, ефективність та якість їх професійної підготовки.

Закон України «Про державну службу» ст. 2 визначає «професійні компетенції», під якими розуміється виконання особою завдань у межах займаної посади з використанням знань, умінь і навичок, необхідних саме для виконання покладених на неї завдань відповідно до обов'язків, а також прийняття врахування особистісного розвитку [148].

Національним агентством України з питань державної служби розроблено та видано «Методичні рекомендації щодо підготовки, розгляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійних компетентностей державного службовця (індивідуальної програми підвищення кваліфікації)», яка визначає орієнтовний перелік професійних компетенцій, якими повинен володіти державний службовець (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Перелік професійних компетентностей за категоріями посад державної служби [256]. Розроблено за автором Ю. Рак.

Посадова особа надає та розробляє індивідуальну річну програму планування, спрямовану на вдосконалення своїх умінь, навичок та професійних знань, необхідних для виконання своїх обов'язків та підвищення кваліфікації. кваліфікації [256].

Аналізуючи наведений перелік, ми виявили, що серед запропонованих назв професійних компетенцій немає жодної, яка б асоціювалася зі знаннями про конфлікти. Однак у переліку професійних компетенцій для категорії «Б» у назві професійних компетенцій «управління організацією праці та персоналом» все ж таки фігурує вміння вирішувати конфлікти, але як одна зі складових до професійної компетентності.

Незважаючи на те, що професійні компетенції державних службовців законодавчо визначені, вважаємо за необхідне врахувати пропозиції науковців щодо більш конкретного підходу до вивчення теми.

А. Мудрик виокремлює такі елементи конструювання професійних компетенцій посадових осіб, до яких він відносить: емоційно-регулятивний; поведінково-операційний; комунікативна, соціально-психологічна та спеціально-професійна [257]. Можна зазначити, що всі вищезазначені елементи доповнюють один одного та створюють цілісну картину професійних компетенцій, якими повинен володіти державний службовець для виконання професійних завдань.

Варто зазначити, що звернення уваги на вивчення теорій конфлікту в організаціях чи політиці та визначення їх наслідків було темою не одного вченого та теорії конфлікту:

– «теорія діяльності» (О. М. Леонтьєв) – розглядає розвиток особистості з точки зору її творчої сторони. І спрямованість свідомої діяльності людини на досягнення конкретних цілей;

– «загальна теорія конфлікту» (Дж. Бернард (Дж. Догерті, Р. Пфальцграфф, Дж. Рубін, Д. Прютт і С. Кім)) полягає в узагальненні емпіричного матеріалу до проблем напруги, конкуренції, конфлікту, зібраних в різних гуманітарних науках ;

– теорія «теорії трансформації конфлікту» (J.P. Lederak) орієнтована на здійснення конструктивних змін з метою побудови здорових стосунків у громаді, яка ґрунтується на принципах: розуміння конфлікту як позитивного природного явища, що базується на позитивних змінах; і бажання максимізувати цей потенціал для позитивних змін;

– «теорія конфлікту в організаціях» (Л. Понді (У. Мастенбрук)) – теорія полягає в узагальненні емпіричних даних щодо конфлікту в організаціях та його вирішення як одного з основних механізмів соціальних змін у суспільстві;

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

– «теорія політичного конфлікту» (Ч. Мілс) передбачає узагальнення емпіричних даних про соціальну структуру та її динаміку в контексті розробки концепції правлячої еліти.

Сучасний стан суспільства вимагає вдосконалення існуючих і розвитку нових компетенцій, пов'язаних з подоланням стресів, конфліктів та управління емоційним станом не лише власного, а й інших. Перш за все, варто зазначити, що посадова категорія державних службовців відноситься до високого рівня конфліктності та емоційної напруги, що в свою чергу вимагає обов'язкової підготовки та підвищення кваліфікації для уникнення конфліктних взаємодій.

Враховуючи законодавчу інституціоналізацію медіації, яка може бути спрямована безпосередньо на покращення взаємодії в державному управлінні, варто звернути увагу на інституційні зміни, які безпосередньо пов'язані з можливістю використання нових методів і форм вирішення конфліктів та покращення взаємодії не тільки в органах державної влади, а також з представниками громадянського суспільства. Перевагою процедури медіації для органів державної влади є швидкість вирішення конфлікту та збереження репутації, що важливо для представників цієї сфери.

Найкраще було б включити медіаційні компетенції як обов'язкові до орієнтовного переліку професійних компетенцій посадових осіб для всіх категорій посад, що відобразатиметься на рівні знань щодо методів запобігання чи вирішення конфліктних ситуацій. Сьогодні медіаційні компетенції є одним із найважливіших умінь, якими повинен володіти сучасний фахівець, до завдань якого входить попередження та вирішення конфліктних ситуацій у професійній діяльності. У дослідженні ми звертаємо увагу на важливу роль набуття медіаційних компетенцій державними службовцями та лідерами громадянського суспільства.

На нашу думку, медіаційні компетенції державних службовців та лідерів громадянського суспільства мають включати такі показники сформованості:

- знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства;
- знання специфіки конфліктних взаємодій влади та громадянського суспільства;
- знання процедурних та технологічних інструментів медіації;
- знання міжнародних та національних нормативно-правових документів, що регулюють процедури медіації та діяльність медіатора;
- уміння аналізувати конфліктну ситуацію та визначати рівень висвітлення конфлікту в ЗМІ;
- уміння вести ефективне спілкування в умовах конфліктної взаємодії;
- здатність приймати управлінські рішення в умовах конфлікту, ситуаційної невизначеності та загроз;
- уміння локалізувати опір і агресію учасників конфлікту;
- вміння встановлювати та підтримувати контакт з іншими (володіти високим рівнем комунікабельності);
- навички комунікативної толерантності;
- вміння керувати емоційною сферою з метою прийняття рішення (мають високий рівень емоційного інтелекту).

За результатами аналізу медіаційні компетенції визначаються як наявність у людини у вузькій сфері знань, умінь, навичок та певних етичних і моральних якостей особистості в медіації з метою вирішення конфліктів у взаємодії у професійній діяльності. діяльність та/або повсякденне життя. життєдіяльності.

Рівень підготовки до діяльності в конкретній сфері, ступінь володіння знаннями, способами діяльності необхідні для прийняття відповідних, продуманих і ефективних рішень. Особливо це стосується посадових осіб та лідерів громадянського суспільства, діяльність яких спрямована на безпосередню участь у взаємодії з людьми та вимагає спеціальних знань і навичок, не лише комунікативних, а й уміння спілкуватися безконфліктно.

Тому наразі існує потреба у навчанні державних службовців та лідерів громадянського суспільства додатковими знаннями, уміннями та навичками для налагодження безконфліктної взаємодії між ними, враховуючи, однак, що медіація в Україні не нова, а освіта та проводяться тренінги для державних службовців у сфері конфліктної обізнаності та медіації, тому нашим завданням є визначення рівня медіаційної компетентності посадовців та лідерів громадянського суспільства з метою отримання подальших рекомендацій щодо її вдосконалення.

Висновки до розділу 2

1. Розглянуто нормативно-правове забезпечення вирішення конфліктів на державній службі за допомогою медіації. Результати дослідження показали, що в Україні існують законодавчі процедури, які можна вважати прототипом медіаційних процедур, зокрема: законодавчо визначені процедури узгодження та консультації в Митному та Податковому кодексах України; наявність дискреційних повноважень державних органів; можливість примирення згідно з положеннями Кодексу адміністративного судочинства України; розвиток доктрини медіації на законодавчому рівні; практика застосування медіації у спорах з органами державної влади в пілотних судах України; навчання та навчання суддів-медіаторів; Інститут Уповноваженого Верховної Ради з прав людини; Інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав підприємницької діяльності.

2. Широкий опис медіації та порівняння з іншими альтернативними методами вирішення судових спорів (суд, переговори, арбітраж, експертний висновок) та подібними методами медіації, що дозволяє визначити місце медіації в системі АВС та її переваги: економія часу, гнучкість, захист і репутація, імідж і відносини (особисті, комерційні), конфіденційність, висока ймовірність виконання контрактів, які будуть виконуватися на

добровільній основі, при збереженні дружніх і стабільних відносин між сторонами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України

Комітет міністрів Ради Європи, який прийняв ряд законів, що полегшують доступ до правосуддя, відіграє важливу роль у просуванні альтернативних процедур вирішення спорів за кордоном. Наприклад, Рекомендація № R (81) 7 щодо способів полегшення доступу до правосуддя, Рекомендація № R (86) 12 щодо заходів із запобігання та зменшення надмірного тягаря на суди, Рекомендація R (98) 1 щодо медіації у сімейних справах, Рекомендація R (99) 19 щодо медіації у кримінальних справах, Рекомендація Rec (2001) 9 щодо альтернатив судовому розгляду між адміністративними органами та приватними особами та Рекомендація Rec (2002) 10 щодо медіації у цивільних справах [32, с.131].

Ці документи включають Директиву Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року про певні аспекти медіації в цивільних і комерційних справах, яка спрямована на полегшення доступу до вирішення спорів шляхом сприяння використанню медіації та забезпечення збалансованого співвідношення між медіацією та медіація судова. Враховуючи обрану тему дослідження, слід детальніше розглянути три рекомендації, а саме: Рекомендацію № R (81) 7, Рекомендацію № R (86) 12, Рекомендацію Rec, (2001) 9. Таким чином, Комітет з Міністри Ради Європи в Рекомендації № 11/2006 R (81) 7 [83], беручи до уваги те, що процедури зазвичай складні, тривалі та дорогі, рекомендують урядам держав-членів вжити заходів для спрощення, прискорення та зменшити витрати на судові розгляди.

Таке завдання, визначене в Рекомендації, може бути вирішено шляхом примирення сторін або мирного врегулювання спору до її прийняття або під час її перегляду. У зв'язку з цим Комітет міністрів Ради Європи відзначає збільшення кількості справ, переданих до суду, що є перешкодою для кожного громадянина отримати публічний розгляд упродовж розумного строку, передбаченого ст. 6.1 Конвенції про захист прав людини та основних свобод. У результаті Комітет міністрів прийняв відповідну Рекомендацію No 10. R (86) 12 щодо заходів щодо запобігання та зменшення надмірного навантаження на суди [82].

Враховуючи велику кількість позасудових завдань, які виконуються суддями, кількість яких у деяких країнах загалом зростає, а також необхідність зменшити непотрібне робоче навантаження та покращити якість правосуддя, документ закликає уряди держав-членів розглянути як позасудові, так і позасудові заходи примирення, а також до та під час слухання.

Згодом, на додаток до двох згаданих рекомендацій, Комітет міністрів Ради Європи приймає Рекомендацію Res (2001) 9 [81], яка становить особливий інтерес для цього дослідження, і тому, на відміну від попередніх горизонтальних інструментів, ця Рекомендація зосереджена на комплексне теоретико-правове розуміння альтернативних судових способів вирішення адміністративних спорів. Важливим є дослідження аналізованих питань та вивчення чинників, що призвели до розвитку альтернативних форм вирішення суперечок між адміністрацією та особою – ситуативних і структурних.

Щодо першого випадку, то в деяких країнах Рекомендація не передбачає ефективних і компетентних судів, тому запровадження альтернативних рішень може «сприяти перехідному періоду для відновлення балансу між урядом і правосуддям». Ресурси не є ані кількісно, ані якісно обмеженими, доцільно використовувати альтернативні засоби вирішення адміністративних спорів як тимчасовий спосіб організації судів,

а за відсутності відповідних судів використовувати позасудові рішення для скорочення судових затримок.

Окрім ситуативних міркувань, є й структурні фактори: у міру того, як громадяни стають більш юридично обізнаними, виникає потреба знайти альтернативу традиційному судовому процесу. «Крім того, суди залишаються надто формальними та загалом недостатньо гнучкими. Потреба в більш гнучких механізмах для полегшення судових формальностей і захисту від ризиків, пов'язаних з цими формальностями, стимулювала пошук альтернативних методів вирішення спорів на справедливих умовах, а не просто відповідно до суворих правових положень» [81].

Виходячи з вищевикладеного, можна виділити такі основні переваги альтернативних способів вирішення адміністративних спорів з органами державної влади: наближення органів державної влади до суспільства шляхом усунення антагонізмів між сторонами спору і, таким чином, забезпечення кращого вирішення окремих видів спорів; швидкість прийняття рішень; мінімальна формальність і процедурна гнучкість; можливість виклику експертів; коректний і доброзичливий характер процедури; можливість вирішення спору на основі принципів справедливості [81], а не лише на основі строгих стандартів

Європейська комісія з питань ефективності правосуддя визначила такі перешкоди для впровадження альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними організаціями: недостатнє усвідомлення потенційної корисності та ефективності альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними організаціями; недостатнє пояснення адміністративним органом переваг альтернативних моделей вирішення спорів, що може призвести до нетрадиційних, ефективних та раціональних результатів; відсутність довіри до судів щодо розвитку позасудових альтернатив судового вирішення спорів в адміністративній сфері;

відсутність знань про різні методи АВС у цій конкретній галузі; відсутність нейтральних брокерів, спеціально навчених у цій галузі [81].

Досліджуючи переваги та досвід застосування процедури медіації за кордоном, слід зазначити, що найбільш ефективні випадки вирішення спорів за допомогою органів медіації мають місце в США, Німеччині, Нідерландах, Бельгії, Норвегії та Австралії. У Німеччині, яка розпочала експеримент у 2000 році із запровадження судової (включаючи адміністративну) медіації, вона спочатку була спрямована на шість секцій. У липні 2012 року законодавець транспонував Директиву ЄС 2008/52/ЄЕС у національне законодавство та прийняв Закон про сприяння медіації та вирішенню інших спорів, який передбачає стандартну позасудову та судову медіацію [45, с.408].

Умовою розробки та прийняття німецького закону про медіацію було припущення про те, що він має підвищити інтенсивність використання медіації в усіх сферах юридичної діяльності. Обидва види медіації мають отримати відповідний юридичний супровід. Також необхідно усунути недоліки в регулюванні конфіденційності сторін та врегулювати механізм виконання договорів, укладених шляхом медіації. [58, с.11]. Першим кроком є подання протесту до органу, що приймає рішення, протягом місяця з дня повідомлення. Цей суд намагається вирішити це питання неформально і відкрито обговорює це питання з платником податків, в результаті цього обговорення 60-90% протестів зникає. Якщо питання не вирішується в цьому розділі, воно передається безпосередньо до апеляційного суду, який знаходиться на тому ж рівні, що й інші департаменти податкової служби, і єдиною функцією якого є розгляд апеляцій. Спори, як правило, можливі лише після того, як платник податків вичерпає позасудові можливості.

Аналізуючи використання медіації для вирішення спорів в адміністративних справах, німецькі медіатори приходять до висновку, що для медіації придатні адміністративні спори, які характеризуються такими

ознаками: чи можуть сторони продовжувати відносини, наприклад між учасниками із сусідніх землевласників; наявність проблем у спілкуванні з боку конфліктуючого; чи має адміністративний орган свободу дій як альтернативу санкціям; якщо обставини конфлікту не розголошуються. Процедура медіації не може вирішити конфлікти з такими ознаками: за правопорушення може бути передбачена кримінальна відповідальність; метою процесу є виключно вирішення юридичної проблеми; вирішення конфлікту можливе лише шляхом доказового провадження [27].

Подібний підхід до використання медіації розроблено в Нідерландах. Хоча застосування процедур медіації для вирішення податкових спорів було відносно недавнім (у 2004 році), цей досвід можна вважати досить переконливим. Така практика значно зменшила загальну кількість «податкових» позовів. У Нідерландах основною перешкодою для медіації є кримінальне покарання. Голландські судові медіатори також зазначають, що перешкодою для медіації є складні справи, в яких ніколи не було судового рішення на користь однієї чи іншої сторони, тобто безпрецедентні суперечки. Згідно з практикою нідерландських судів, медіація може застосовуватися на будь-якій стадії спору лише роз'яснювальної процедури та перевірки конкретних осіб адміністративними органами. Такої ж думки дотримуються німецькі посередники [1, прим.12].

Посередництво в податкових спрах згідно з раніше використовуваними процедурами, вітається в Нідерландах обома сторонами конфлікту. Після вирішення спорів у цій категорії справ у 80% випадків було знайдено рішення, прийнятне для обох сторін. Це означає, що сторони погодилися і не мали заперечень щодо передачі справи до суду.

Додатковим аргументом на користь медіації є те, що послуга податкового посередництва для суб'єктів господарювання є безкоштовною та фінансується з бюджету. Головним аргументом на користь медіації в адміністративних справах, наведений голландськими експертами, є той факт, що в кожній справі, в якій використовується процедура медіації,

держава економить в середньому від 20 000 до 50 000 злотих. євро [58].
Медіація може розпочатися до суду

У Норвегії всі спори за участю держави повинні вирішуватися відповідно до положень Закону про медіацію та цивільний процес. З боку держави в цьому процесі бере участь податкова служба, яка прийняла рішення. Міністерство може давати вказівки від імені держави щодо ролі сторони, яка бере участь у процесі, в принципі та в окремих випадках, а в окремих випадках може взяти на себе роль сторони або передати її іншому податковому органу [10].] . Сторони можуть домовитися про те, хто виступатиме медіатором та порядок його призначення. За клопотанням сторін Суд призначає одного із судових посередників. Сторони беруть участь у позасудовій медіації особисто або можуть бути представлені особою, уповноваженою на укладення мирової угоди.

Медіатор зобов'язаний поважати домовленості сторін щодо позасудової медіації. Якщо згоди щодо довіреності не досягнуто, медіатор визначає її разом зі сторонами. Зустрічі сторін можуть проводитися як спільно, так і окремо. Медіатор повинен діяти неупереджено та сприяти мирному врегулюванню. Медіатор може запропонувати вирішення конкретної проблеми та представити сильні та слабкі сторони юридичних і фактичних аргументів сторін. Судова медіація не повинна відбуватися під час судового засідання. Порядок бесід зі сторонами визначає медіатор [31]. Медіатор може визначити запропоновані рішення та обговорити сильні та слабкі сторони правових і фактичних аргументів сторін. Судовий медіатор повинен визначити, чи слід і в якому обсязі надавати докази під час судової медіації. Докази не можуть бути представлені без згоди сторін і третьої особи, якій вони можуть бути представлені.

Податкове управління Австралії (AIT) визнає та підтримує використання Альтернативного вирішення спорів (ADR), де це доцільно, як неформальний, швидкий та економічно ефективний метод вирішення спорів. Це стосується використання ADR як для вирішення частини спору,

так і для вирішення будь-яких процедурних питань, що залишилися, пов'язаних із спором. Відповідно до PUA, ADR може використовуватися на будь-якій стадії спору. В адміністративному апеляційному суді (ААТ) податкові спори розглядає відділ податкових апеляцій, який поділяється на: (I) загальний відділ (оподаткування); (II) малий податковий суд, якщо сума податку менше 5000 доларів США (або рішення PUA про відмову у вашій заявці на податковий кредит, незалежно від суми) [34].

Медіація в ААТ проводиться добровільно сторонами. Інформація, надана під час медіації, не може бути використана в наступних слуханнях, якщо сторони не домовляться про інше. За певних обставин платник податків може оскаржити негативне рішення омбудсмена безпосередньо до Федерального суду. Медіація у федеральному суді може бути альтернативою судді. Подібно до ААТ, процес посередництва спрямований на те, щоб допомогти «сторонам визначити подальші варіанти та досягти згоди для вирішення їхнього спору».

Медіаторами зазвичай є судові архіваріуси, які виконує функції медіатора. Розділ 53А Федерального закону про судоустрій Австралії 1976 року передбачає, що суд може передати будь-яке провадження або його частину на медіацію без згоди сторін. Процесом медіації, включаючи призначення медіаторів, керує незалежний орган (відділ медіації), який може бути незалежним від системи правосуддя (наприклад, у складі Генеральної прокуратури) або в рамках розширеного АТТ. Служба внутрішніх доходів пропонує ряд програм ADR, призначених для вирішення справ задовго до офіційного процесу оскарження. Програми ADR для фіскальних послуг із використанням посередництва включають Програму швидкого вирішення спорів (RPH), Програму швидкого посередництва (RPM) і Програму посередництва після оскарження (RPM). Зокрема, ПШВ надає суб'єктам малого бізнесу та приватним підприємцям можливість вирішити спори менш ніж за 60 днів за допомогою спеціально підготовленого спеціаліста з податкового посередництва [34].

Таким чином, PSM і PPM дають платникам податків і податковим органам можливість вимагати медіації за участю нейтрального працівника податкового суду. Однак, на відміну від ПШВ, у цих програмах податкова не має делегованих повноважень і не буде приймати рішення щодо спірних питань. Апеляційний суд є самостійним підрозділом податкової служби, до компетенції якого входить вирішення більшості спорів між платниками податків та податковою інспекцією.

3.2. Практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів у публічній службі методом медіації

Міжнародна політика та практика альтернативного вирішення спорів має позитивний історичний та юридичний досвід. Створено певну нормативну базу, про що свідчать документи Комітету міністрів Ради Європи, Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу. Безсумнівно, що конкретні правові норми вплинули на розвиток національного законодавства України у сфері альтернативних способів вирішення спорів, що знайшло відображення в описаній практиці юридичної сили в нашій державі.

Водночас слід погодитися з думкою І. Ясіновського про те, що «відсутність детального правового врегулювання цих питань на законодавчому рівні ускладнює використання альтернативних процедур вирішення адміністративних спорів. Звідси випливає необхідність чіткого визначення вимог щодо меж застосування мирного вирішення адміністративних конфліктів, у межах яких такі домовленості не тільки можливі, а й бажані» [85, с.267].

Слід мати на увазі, що оптимальна співпраця публічного права з приватним неможлива без повного та детального аналізу умов такої співпраці та її наслідків. Д. Міхель зазначає, що у сфері суспільних відносин необхідно використовувати інструменти цивільного права (договори та інші

примирні процедури), але з певними обмеженнями та більш детальною регламентацією. З іншого боку, обґрунтування рівності публічно-правового статусу організації та індивідуального підприємця не повинно обмежуватися лише посиланнями на норми цивільного законодавства [46].

Правила допустимості мирової угоди в адміністративних спорах з органами державної влади включають:

- законність: закон прямо не забороняє здійснення діяльності за договором;

- соціальна прийнятність: відповідність змісту договору положенням законодавства про охорону громадської безпеки, громадського порядку, суспільної моралі, прав і свобод громадян;

- волонтерство – наявність вільного волевиявлення сторін;

- правосуб'єктність: сторони мають право розпоряджатися предметом договору;

- загальне благо: повага до суспільних інтересів, права та законні інтереси інших осіб;

- відповідність компетенції: повноваження посадової особи на укладення договору мають належати до його компетенції, визначеної законом та здійснюватися відповідно до вимог правил про компетенцію;

- нормативна – при укладенні договору державна посадова особа повинна діяти відповідно до цілей, на які вона була уповноважена, і не перевищувати своїх повноважень (матеріальних, суб'єктивних, територіальних та безпосередніх);

- некомпетентність – неприпустимість домовленостей у спорах про законність нормативно-правових актів, зумовлена правом визнавати такі заборонені дії лише в судовому порядку [25].

Вказівкою та правовою підставою з цього приводу можуть бути наведені вище правила допустимості укладення угоди про посередництво (примирення) з органом публічної влади.

Варто зазначити, що у ст. 17 Кодексу адміністративного судочинства України (далі – КАС) [36] встановлено, що юрисдикція адміністративних судів поширюється на правовідносини, що виникають у зв'язку із здійсненням суб'єктом довіреності повноважень, а також у зв'язку з при публічному створенні суб'єкта довіреності шляхом виборів чи референдумів, а також у справах, віднесених до юрисдикції адміністративних судів.

Необхідно також не погодитися з позицією вищезазначеного вченого [48] про неможливість використання податкового посередництва, а також із суперечками щодо реалізації права на мирні зібрання, тому що він також має позитивний досвід за кордоном. Наприклад, у Великобританії посередництво використовується для вирішення суперечок, пов'язаних з маршами в Північній Ірландії [44, с. 368], де медіація є чи не єдиним виходом із конфліктів, часто ірраціональних та емоційних, в яких сторони навіть не зацікавлені, у розв'язуванні проблем. У цьому випадку медіатором може бути людина, яка викликає довіру та повагу з обох сторін і допомагає налагодити діалог.

Підсумовуючи вищевикладене, можна припустити, що застосування медіації можливе у таких публічно-правових спорах:

- скасування нормативно-правових актів окремої дії, чи бездіяльності місцевого адміністративного органу чи посадової або службової особи місцевого адміністративного органу;
- спори щодо прийняття громадян на державну службу, їх переведення та звільнення, якщо відповідачами у таких справах не є Верховна Рада, центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані вищі суди та інші центральні органи;
- спори, що виникають при укладенні, виконанні, або розірванні адміністративних договорів (можливі винятки зі складу підрозділу);
- окремі виборчі спори;

- спори щодо оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів виконавчої служби;

- усі адміністративні справи, пов'язані зі спорами між фізичними та владними особами у сфері обчислення, призначення, перерахування, здійснення, отримання пенсій, соціальних виплат інвалідам, загально-обов'язкового державного соціального страхування, соціальні виплати, субсидії, захист, пільги (можливі винятки із суб'єктивного складу);

- спори між фізичними або юридичними особами з розпорядником публічної інформації щодо визнання недійсними їх рішень, дій чи бездіяльності щодо доступу до публічної інформації. [13, с. 208].

Отже, межі застосування медіації при вирішенні публічно-правових спорів мають визначатися складом предмета спору. З поставлених питань можна визначити поняття “посередництво в ПУА”, яке необхідно розуміти як альтернативний спосіб вирішення публічного спору. Досягти взаємовигідного рішення за сторонами конфлікту (невиконання) можливо при підписанні добровільної угоди між конфліктуючими сторонами.

Необхідно поділитися думкою медіаційних суддів, що у разі виникнення адміністративного спору між “громадянином” та “суб'єктом владних повноважень” державні органи повинні ініціювати процедуру врегулювання спору по черзі, а в разі виникнення ініціативи окремих осіб. Судовий розгляд спору має бути останнім засобом захисту порушених прав [56]. Водночас, не принижуючи ролі публічних судів, слід зазначити, що, незалежно від своєї самостійності, вони заявляють, що залишаються одним із повноважень держави, а отже, певною мірою зацікавленими.

Слід спробувати запропонувати механізм запровадження медіації у публічно-правових спорах та розглянути можливі моделі його використання. Першою, найбільш прийнятною та застосовуваною наразі в пілотних судах України в адміністративних спорах про владні повноваження є модель судової медіації (інтегрована з судовою системою країни медіація), яку очолює спеціально підготовлений суддя (як у

Німеччині, Бельгії, Норвегії та Словенії).) або незалежного посередника, як у Польщі [7, С. 85].

Зарубіжний досвід підтверджує, що у процесі медіації можна знайти різні підходи до судової медіації:

- суддя має здійснювати посередництво безпосередньо в умовах процесуального права (інтеграція технології медіації в процес);

- судді достатньо розпочати медіацію, хоч учать судді в цьому не є обов'язковою.

Можна використати дві можливості:

- медіацію можуть здійснювати незалежні посередники (“приватна медіація”);

- медіацію можуть здійснювати працівники суду, включаючи суддів (“медіація в судовому розгляді”), яким доручено це робити.

В Україні зазначений вище підхід видається більш прийнятним. Медіація може бути діяльністю окремих працівників системи правосуддя, які спеціалізуються у цій сфері діяльності, і можуть виступати уповноваженими медіаторами, і які проживають в Україні.

Така діяльність не потребує додаткового фінансування та не суперечить положенням Закону України в чинній редакції від 05 серпня 2021 року № 1629-ІХ «Про судоустрій і статус суддів», яким зазначено, що: «Судді мають право на участь у судовому засіданні. не може обіймати інші оплачувані посади та займатися іншою прибутковою діяльністю, крім наукової, викладацької та творчої діяльності, оскільки вона здійснюється в робочий час і не приносить прибутку [29]. У контексті цього питання актуальним стає впровадження та проведення курсу медіації у вищих юридичних закладах та Національній школі суддів України.

Якщо такий підхід буде розроблено, стимулом для сторін використовувати медіацію, а не судовий процес, може бути відмова від судового збору. У законодавстві має бути передбачено, що угода, досягнута після медіації, є обов'язковою для сторін у встановлений ними строк. Якщо

невиконано однією із сторін своїх зобов'язань за договором друга сторона має право звернутися до суду за захистом порушених прав.

Якщо медіація мала місце в рамках кримінального, судового чи арбітражного провадження, її результати оформляються у вигляді мирової або примирної угоди. Суддя має право звернути увагу сторін на можливість відкриття процедури медіації, якщо він вважає це за необхідне. Судді також має бути заборонено рекомендувати сторонам використовувати конкретного медіатора для вирішення спору. Сторони, які погоджуються на судову медіацію, повинні бути проінформовані про існуючі організації чи медіаторів, які можуть надавати такі послуги та серед яких сторони можуть обрати медіатора для вирішення їхнього спору.

У цьому сенсі ми підтримуємо впровадження та розвиток інституту медіації в суспільстві, а також поширення практики мирного вирішення спорів, особливо в публічній сфері, необхідно: внести зміни до деяких кодексів поведінки (КАС, КПК, ГПК, ГПК), які передбачають можливість медіації, умови медіації та зупинення провадження, що розглядається, на час проведення медіаційної процедури. Однак, не ставлячи під сумнів роль публічних судів, слід зазначити, що незалежно від того, як проголошується їх незалежність, вони залишаються гілкою державної влади, а отже, певною мірою, її стейкхолдером.

Слід спробувати представити модель медіації, яку можуть проводити незалежні медіатори під час судового розгляду. Перш за все, враховуючи міжнародні джерела та національну доктрину, визначити правосуб'єктність медіатора можна шляхом отримання відповідного документа, що її підтверджує.

Ці вимоги є загальними вимогами до зовнішніх посередників; крім того, у випадку судових медіаторів призначена особа також має діяти як суддя компетентного суду. У будь-якому конкретному спорі медіатор повинен бути уповноважений сторонами на проведення певної процедури, і його статус може бути наступним (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вимоги до посередника. *Складено за джерелом автора* [12, с. 219-222].

Слід пам'ятати, що для просування медіації діяльність медіатора повинна носити професійний характер, тобто медіатор повинен бути фахівцем, людиною з досвідом примирення (хоча, наприклад, законодавство Казахстану передбачає як професійну, так і непрофесійні медіатори). Європейський кодекс поведінки медіаторів вимагає компетентності медіатора, що означає, що медіатори мають бути компетентними та знайомими з процесом медіації. Це включає відповідне навчання, постійне оновлення знань і практики медіації відповідно до стандартів і принципів акредитації. Можна вважати, що система надання медіаційних послуг повністю охоплена Законом України від 16 листопада 2021 року № 3504 «Про медіацію» (рис. 3.2).

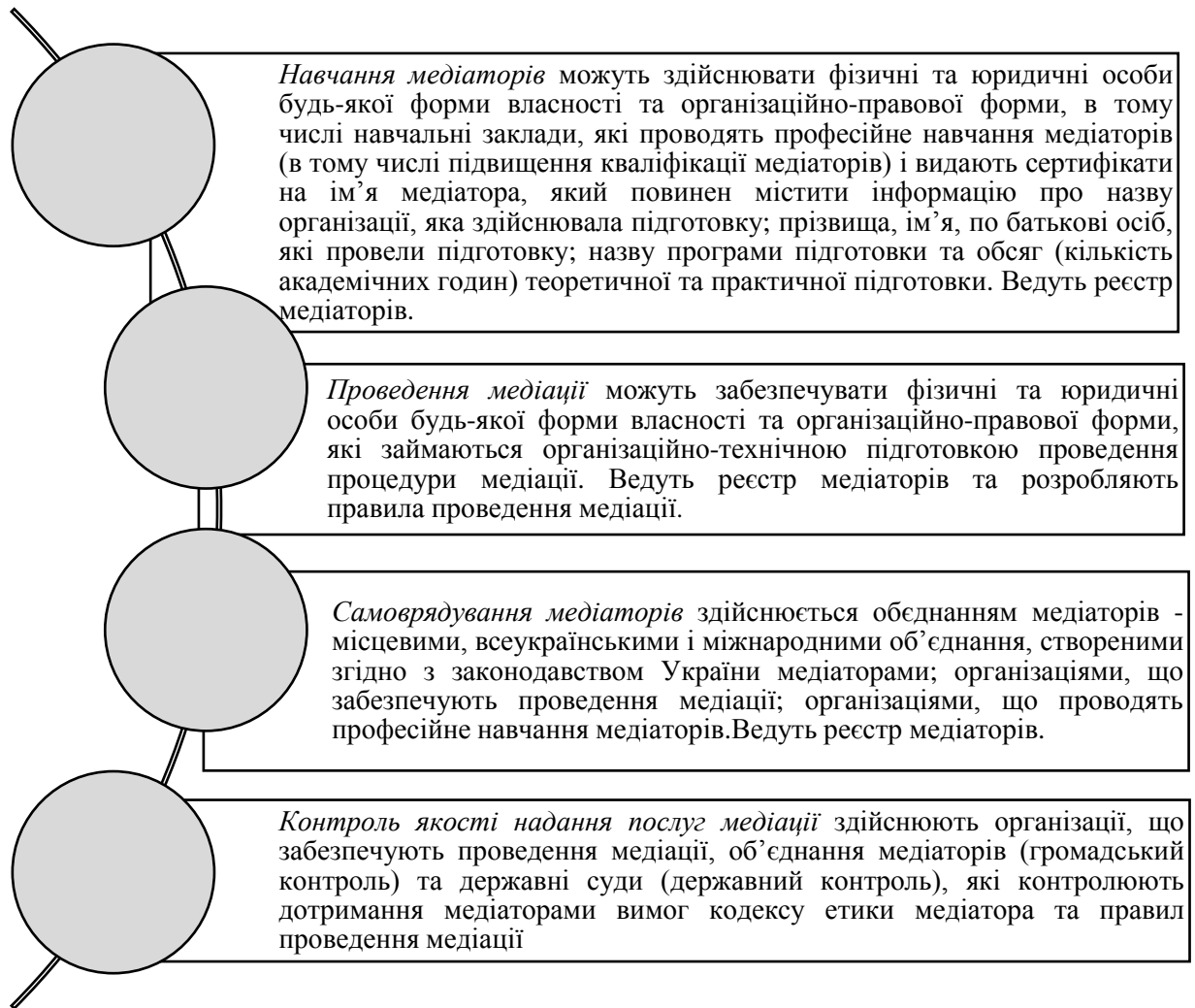


Рис. 3.2. Суб'єкти надання посередницьких послуг відповідно до чинного законодавства від 16 листопада 2021 р. № 3504. Побудовано автором за джерелом [62].

Слід зазначити, що медіаційні організації та об'єднання зобов'язані забезпечувати такі форми організаційно-технічного забезпечення та внутрішнього контролю якості послуг медіації: перевірку рівня профільної підготовки медіаторів, внесених до реєстру медіаторів; веде облік медіаторів та забезпечує загальний доступ до цих документів; забезпечення відповідності спеціалізації медіатора обставинам конкретної справи, у якій бере участь медіатор; публікує на своєму веб-сайті файли медіаторів, етичні кодекси медіаторів, правила медіації, положення щодо дисциплінарних комісій, інформацію про вартість послуг медіації та можливі

адміністративні збори, а також іншу інформацію, необхідну для розуміння сторонами суті процесу медіації. і вибрати посередника; призначає постійно діючі дисциплінарні комісії для розгляду скарг медіаторів на дії чи бездіяльність медіаторів, які є членами або внесені до реєстру медіаційних організацій чи об'єднань медіаторів.

Доцільно ретельніше дотримуватися правил медіації. Правила медіації повинні містити такі положення:

- види конфліктів (спорів), які вирішуються відповідно до цієї політики;
- порядок вибору одного або кількох посередників;
- спосіб відмови медіатора у разі виникнення обставин, які можуть викликати обґрунтовані сумніви щодо його нейтральності чи незалежності;
- спосіб розподілу витрат сторін, пов'язаних з процедурою медіації;
- спосіб проведення процедури медіації, права та обов'язки сторін медіації, інші умови медіації [14].

У зв'язку з положеннями щодо видів спорів, які вирішуються відповідно до цих принципів, можна говорити про співпрацю держави та організацій, що надають послуги медіації, медіаторів. Відповідальність є складовою частиною правового механізму регулювання діяльності посередницької установи. Процес медіації та діяльність медіаторів мають контролювати окремі інституції.

Іншою організаційною моделлю використання АВС в Україні є використання існуючого організаційно-інституційного механізму. Йдеться про арбітражне законодавство та окремі норми, які не забороняють використання альтернативних способів вирішення спорів. Водночас такі методи АВС, як арбітраж, медіація та інші альтернативні методи вирішення спорів, не використовуються в публічній сфері [40, с.45].

Хоч його реалізація не потребуватиме додаткових витрат з

державного бюджету, потребуватиме створення спеціальних закладів, їх фінансування та навчання. Такі організаційні механізми та умови для їх існування в Україні вже існують і потребують лише оновлення та подолання правових перешкод. Таким чином, чинна редакція Закону України від 01 липня 2021 року № 738-IX «Про третейські суди» прямо забороняє вирішення публічно-правових спорів у третейських судах та виключає цю категорію справ з підсудності третейського суду. Статтею 6 Закону України «Про третейський суд», яка визначає юрисдикцію третейського суду, прямо забороняється третейський розгляд у справах, у яких однією зі сторін є орган державної влади, орган місцевого самоврядування чи інші посадові особи, суб'єкти, що виконують свої управлінські функції, функції відповідно до законодавства держави, установи чи організації [28].

Поки існує таке обмеження, неможливо говорити про АВС у публічно-правових спорах. Іноземні інвестиції в Україну призведуть до збільшення інвестиційних спорів, прямо чи опосередковано пов'язаних з податковими питаннями. Важливим питанням у цьому напрямку є адаптація національного законодавства до вимог Рекомендації Ради Європи 2001 р. Рекомендації (2001) 9 щодо альтернативних методів вирішення спорів між адміністраціями та особами. [81].

Ця рекомендація пропонує державам-членам Ради Європи запровадити процедури медіації та арбітражу в публічній сфері. Ці способи набувають особливого значення в трансформаційний час, коли значна кількість публічно-правових спорів не дозволяє віднести їх до стандартного провадження, а недосконалість правового регулювання призводить до їх накопичення [43]. Закордонний досвід показує, що медіація широко використовується в інфраструктурних проектах, особливо в державно-приватному партнерстві.

Це пояснюється тим, що медіація, на відміну від самого арбітражу, може заощадити сторонам багато часу та грошей і, що більш важливо, забезпечити безперервність проекту. Державно-приватне партнерство (далі

– ДПП) в Україні регулюється Законом України в чинній редакції від 25 жовтня 2020 року № 931-IX «Про державно-приватне партнерство», який (можна сказати) дещо обмежений у природі. сферу дії, оскільки може мати ширше застосування: не лише державну сферу, а й публічну сферу) визначає правові, економічні та організаційні засади взаємодії держави та приватних партнерів, регулює відносини з суб'єктами, пов'язані з підготовкою, реалізацією та реалізацією договорів ДПП і є гарантією прав, справедливості та інтересів сторін [30].

Загальні принципи медіації та державно-приватного партнерства включають:

- рівність перед законом державних і приватних партнерів;
- запобігання дискримінації, яка порушує права державних чи приватних партнерів;
- узгодження інтересів державних і приватних партнерів на взаємну вигоду;
- визнання державними та приватними партнерами прав та обов'язків, передбачених законодавством України та визначених положеннями договору, укладеного у державно-приватному партнерстві;
- тривалість відносин (від 5 до 50 років) [67].

Як слушно зауважує І. Пахомова: «така взаємодія має ґрунтуватися на врахуванні інтересів кожного, ефективному використанні його ресурсів і можливостей, що може призвести до вирішення соціальних проблем суспільства з мінімальними витратами. Ступінь ефективності ДПП значною мірою залежить від зацікавленості сторін у співпраці, співробітництві та об'єднанні зусиль, від їх здатності та готовності йти на певні поступки та зобов'язання. Це накладає велику відповідальність на органи законодавчої, виконавчої та судової влади» [55, с.286].

Варто зазначити, що Національний інститут стратегічних досліджень в аналітичній записці щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні перераховує

загрози та перешкоди для розвитку державно-приватного партнерства в Україні:

- можливість змін у законодавчій базі, зокрема змін у податковому та регуляторному законодавстві, що може призвести до суттєвої зміни умов участі приватних партнерів у проектах;
- недовіра приватного партнера до можливості рівного з державою захисту своїх інтересів у системі правосуддя [49].

Об'єктивними причинами є мінливість українського законодавства та нестабільність податкової політики в Україні, а суб'єктивними – правосвідомість та громадська активність, що породжує небажання миритися з порушенням своїх прав.

Не ставлячи під сумнів роль державних судів, слід зазначити, що в деяких випадках спір може бути вирішений шляхом медіації-арбітражу. Наприклад, запровадження *med-arb* у податкових спорах потребує внесення змін до положень про арбітраж та розробки механізмів вирішення податкових спорів арбітражними установами. У майбутньому арбітражні інституції можуть отримати акредитацію від податкових органів, які зможуть допомогти у вирішенні цих спорів [38, с.18].

Третім шляхом впровадження інституту медіації в систему державного управління є добровільна медіація, яка може бути запроваджена без змін чинного законодавства на законодавчому рівні. Для цього достатньо видати нормативно-правовий акт міністерства, наприклад ДФС, і створити Центри медіації при кожному територіальному органі ДФС, запросивши відомих фахівців, які користуються повагою в бізнесі та державних структурах, а також створити відкриті списки спеціалістів-медіаторів, сторони яких вони можуть обирати на власний розсуд. У такому разі достатньо наказу голови ДПС для зміни порядку та порядку розгляду податковими органами адміністративної скарги [33].

Тому важливо навчити окремих публічних службовців прийомам

медіації сприяти вирішенню конфліктів з людьми у зовнішніх відносинах та внутрішніх організаційних конфліктів органів публічної влади шляхом навчання та перепідготовки публічних службовців.

Також слід звернути увагу на інший аспект медіації, а саме те, що метод медіації підходить не лише для вирішення суперечок з органами влади та фізичними чи юридичними особами, між суб'єктами судової чи позасудової влади, але й для узгодженого вирішення конфліктів, конфлікти та адміністративні рішення, прийняті місцевими громадами внаслідок зміни назв вулиць, міст, селищ, селищ, знесення чи будівництва пам'ятників, європейської чи проросійської інтеграції, об'єднання територіальних громад та адаптації внутрішньо переміщених осіб, проблеми із забезпеченням учасників АТО та багато інших актуальних сьогодні тем

Узагальнюючи ці аспекти, можна сказати, що створення та розвиток медіації в системі державного управління має враховувати специфіку суб'єкта – державного органу, який діє від імені держави, в інтересах її суспільства.

Водночас слід зазначити, що феномен медіації став невід'ємною частиною моделі менеджменту «належного менеджменту» [22, с.195]. Таким чином, інститут медіації – це реалізація принципів управлінської моделі «належного господарювання» шляхом широкого співробітництва суспільства, державних установ і підприємств, а також такі його особливості, як дотримання принципів законності, прозорості та погодженості, дотримання принципів законності, прозорості та узгодженості, а також дотримання принципів законності, рівність та врахування інтересів, відповідальність, оперативність та результативність. На відміну від існуючої практики публічного управління, заснованого на ієрархії та суворому застосуванні права, визначальними ознаками «належного управління» та посередництва є взаєморозуміння та договірні відносини «суб'єктів».

Отже, медіація у вирішенні спорів з органами державної влади

ДОПОМОЖЕ:

- зменшити фінансові та часові витрати партії та держави;
- раціональне використання існуючого інституційно-організаційного механізму;
- децентралізація влади, притягнення громадян до відповідальності за покладені державою обов'язки у вирішенні конфліктів;
- розвиток державно-приватного партнерства;
- підвищення рівня соціальної довіри до органів державної влади;
- запобігання корупції;
- підвищення правової культури громадян та розвиток громадянського суспільства;
- забезпечення верховенства права та гармонізації суспільних відносин;
- удосконалення правових механізмів забезпечення права людини на захист прав і свобод;
- забезпечення верховенства права та гармонізації суспільних відносин;
- гармонізація чинного законодавства України з європейськими та міжнародними стандартами.

Висновки до розділу 3

1. Висвітлено зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України. Зокрема, проаналізовано зарубіжний досвід (США, Німеччина, Голландія, Бельгія, Норвегія, Австралія), констатовано позитивну практику медіації у конфліктах в сфері публічного управління, яка відбувається у позасудовому та у судовому порядку. Зазначено основні етапи вирішення спорів з органами публічної влади, де може бути використана медіація: протест до суду, який ухвалив рішення,

протягом місяця з дня повідомлення; звернення до суду, що знаходиться на одному ієрархічному рівні з іншими органами, функцією якого є розгляд апеляцій за участю працівника апеляційного суду, який не має делегованих повноважень і не буде приймати рішення щодо слухання; судове провадження, в якому медіація може бути розпочата на будь-якій стадії процесу. Виявлено, що додатковим аргументом на користь медіації в системі державного управління іноземних держав є свобода громадян та фінансування з державного бюджету. З'ясовано, що, за зарубіжним досвідом, конфлікти не можуть бути вирішені в рамках процедур медіації, які характеризуються такими характеристиками: передбачає кримінальне покарання; чітко врегульовані законодавством; забезпечення процедури доказування.

2. Запропоновано практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів у публічній службі методом медіації. Мета процедури медіації ґрунтувалася на таких моделях: у державній судовій системі судді-медіатори як спеціалісти з публічно-правових спорів або незалежні медіатори, інформація про яких має бути надана та з якої сторони можуть обрати медіатора для вирішення спору; при існуючій організаційно-правовій базі системи третейських судів: третейських судів та Міжнародного економічного арбітражного суду, шляхом виключення з юрисдикції цих судів справ, у яких однією зі сторін є орган публічної влади, місцевого самоврядування, їх посадова особа або іншого об'єкта при виконанні управлінських функцій держави відповідно до закону, відомства чи державної організації; добровільне посередництво в органі публічного управління із залученням поважних бізнес- та офісних посередників; посередництво у вирішенні конфліктів між громадою, органами державної влади та бізнесом при прийнятті рішень на різних рівнях влади. Зокрема, метод медіації спрямований на прийняття адміністративних рішень територіальними громадами внаслідок зміни назв вулиць, міст, сіл, мікрорайонів, знесення чи встановлення пам'ятників, євроінтеграції,

об'єднання територіальних громад та адаптації вимушених переселенців. в них проблеми забезпечення учасників АТО та багато інших важливих в сучасних умовах питань.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто медіацію як предмет науково-практичних досліджень у сфері управління та державного управління. 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.

2. Проаналізовано наукові підходи та принципи дослідження медіації в системі публічного управління та адміністрування. Аналіз наукових праць, присвячених вивченню цієї теми показує, що попередні дослідники торкалися лише окремих аспектів медіації, статусу медіатора та етапів медіаційного провадження, переважно за кордоном. Бракує комплексних вітчизняних досліджень, які б пояснювали сутність медіації як методу ефективного вирішення конфліктів на державній службі. Дослідження впровадження процедури медіації в законодавстві України є комплексним і базується на системних дослідженнях медіації з урахуванням філософських, психологічних, політологічних, соціальних, правових та інших методологічних підходів, а також принципів історизму, системності, діалектика, об'єктивність, конкретність і універсальність.

3. Роз'яснено стан нормативно-правового забезпечення методу медіації на державній службі та обґрунтовано необхідність його вдосконалення в умовах реформування державної служби. Встановлено, що основним зовнішньополітичним чинником модернізації правової системи України в цілому є виконання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Він передбачає адаптацію законодавства України до стандартів ЄС та запровадження сучасних принципів і підходів до вирішення судових

спорів. Серед них інституціоналізація медіації в Україні. Основним внутрішнім фактором є політична воля до реформування системи правосуддя, яка включає, серед іншого: процес роздержавлення суспільних відносин як визнання готовності та спроможності громадян України використовувати позасудові та альтернативні процедури вирішення конфліктів. Правові основи легалізації альтернативних способів вирішення правових спорів визначені Конституцією України: ч. 5 ст. 55 зазначено, що «Кожен має право на захист своїх прав і свобод від порушень і незаконного втручання будь-якими не забороненими законом способами»; Частиною 3 ст. 124 зазначено, що «законом може бути встановлено обов'язковість досудового розгляду спорів».

4. Показано роль медіації як ефективного методу вирішення конфліктів на державній службі. Детальний опис та порівняння медіації з іншими альтернативними формами вирішення правових спорів (суд, переговори, арбітраж, експертний висновок) та подібними методами медіації дозволили визначити 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.

5. Висвітлено зарубіжний досвід ефективного використання медіації на державній службі України. Встановлено, що на даний час в ЄС прийнято низку нормативно-правових документів, які мають нормативний характер та встановлюють стандарти впровадження медіації в правову систему. 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.

6. Типовими моделями організації медіації в зарубіжній практиці є: модель широкого та детального правового регулювання медіації, метою якої є забезпечення всебічної правової визначеності та підтримка розвитку інститутів медіації; Модель правової мінімізації характеризується мінімальною кількістю правових стимулів для використання медіації та надає можливості для її розвитку та творчого процесу. Ідеальною моделлю медіації в Україні могла б стати модель детального нормативного забезпечення, що, зокрема, сприяло б популяризації цього інституту серед громадськості.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо організації ефективного вирішення конфліктів на державній службі за допомогою медіації

- зміни до Кодексу адміністративного судочинства, Цивільного процесуального кодексу, Господарського процесуального кодексу та Кримінального процесуального кодексу, які передбачають можливість проведення медіації та її наслідки, умови проведення медіації та припинення провадження в футляр під час медитаційних процедур; надання інформації про наявні організації чи медіаторів, які можуть надавати такі послуги та серед яких сторони можуть обрати медіатора для вирішення спору, забороняючи судді рекомендувати сторонам звернутися до конкретного медіатора для вирішення спору; гарантії виконання договорів, укладених у процесі медіації;

- змінити ст. 6 Закону України «Про третейські суди», віднісши до функцій третейського суду розгляд справ, однією зі сторін в яких є орган державної влади, орган місцевого самоврядування, його посадова чи службова особа або інший суб'єкт під час здійснення адміністративних повноважень, передбачених законом, державна установа чи організація, яка надасть можливість використовувати процедури медіації та арбітражу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б., Дерещ 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. 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.
3. 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, Запоріз. торг.-пром. палата. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2013. № 3. С. 31–35.
4. Бережна І. Сумна доля альтернативних методів вирішення спорів в Україні. URL: <http://blog.liga.net/user/berezhnaya/article/2073>. (дата звернення-17.07.21)
5. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія: навч. посіб. для дистанційного. К.: Університет “Україна”, 2007. 204 с.
6. 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 ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. № 2(42). С. 372–380.
7. 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. (дата звернення 21.08.23).
8. 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.

9. Боженко Н. В. Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 18 с.
10. 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.
11. 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.
12. Бортнікова А. Г. Щодо правового статусу медіатора. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 4. С. 219-222.
13. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 210 с.
14. Вирішення конфліктів у судовій системі: Офіційний сайт Українського центру порозуміння. -URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_court.shtml. (дата звернення - 27.09.23)
15. 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. (дата звернення -18.08.23)
16. Гаврилішин А. П. Альтернативні способи вирішення господарських спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. № 3. С. 6-10.

17. 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. (дата звернення - 21.08.23)
18. Галіцина Л. Конфліктологія для управлінця. К.: Шкільний світ, 2008. 128 с.
19. 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.
20. Грень Н. М. Медіація як новітнє соціальне явище. *Митна справа*. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.
21. 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.
22. 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.
23. Долинська Л. В. Психологія конфлікту. *Врегулювання конфлікту за допомогою третьої сторони*. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/80249-94-vregulyuvannya-konflktv-zadopomogoyu-treto-storoni.html>. (дата звернення - 21.08.23)
24. 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.
25. 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.
26. Єрмоменко 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.

27. 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. (дата звернення- 23.09.23)

28. 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 - 23.09.23)

29. 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 -29.09.23)

30. 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 -29.09.23)

31. Землянська В. Альтернатива судам – належить вам. *Юридична газета*: Всеукраїнське щотиж. проф. юридичне видання. 2007. 26 квіт.

32. 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.

33. 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/DeBu_2014_2_4. (дата звернення – 23.08.23)

34. 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.

35. 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.

36. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: https://protocol.ua/ru/kodeks_administrativnogo_sudochinstva_ukraini/ (дата звернення -17.10.23).

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

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

39. 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.

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

41. 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

42. 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 – 11.08.23)

43. 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 – 11.08.23)

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

45. Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах України: сьогодення та майбутнє. реком. А. Залара, експерта Ради Європи. Київ, 2007. 167 с.

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

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

48. Міхель 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. інженернопедпгогічна академія. Харків, 2012. URL : <http://www.sworld.com.ua/>. (дата звернення-04.11.23)

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

50. 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. (дата звернення-08.11.23)

51. 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>.

52. 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)

53. 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. (дата звернення - 08.11.23).

54. 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.

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

56. 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.

57. 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.

58. Підписано угоду про співробітництво щодо впровадження медіації. URL: <http://www.voas.gov.ua/work/medats-ya/med-ats-ya-efektivne-vir-shennyu-konfl-kt-v/> (дата звернення-11.10.23)

59. Пірен М. І. Конфліктологія: Підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.

60. Подік І. І., Єфіменко Л. Л., Серета А. В. Огляд світового досвіду запровадження інституту медіації в податкові правовідносини. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2019. 58 с.

61. 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.

62. 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.

63. Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікти, не звертаючись до суду. URL: https://www.academia.edu/3371628/History_of_Mediation_Movement_2010_Как_все_начиналось_история_зарождения_и_развития_медиаии_ (дата звернення: 1.12.2023).

64. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення: 16.11.2023; ... 15.01.2023).

65. 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. (дата звернення - 12.08.23)

66. Прийнято за основу проєкт Закону “Про медіацію” від 16 листопада 2021 р. № 3504. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2021/11/16/7314177/> (дата звернення – 16.08.23)

67. Проєкт Закону України № 10301 від 5 квітня 2012 р. <https://ips.ligazakon.net/document/JF7Y500A> (дата звернення -19.08.21)

68. Проєкт Закону України № 7481 від 17 грудня 2010 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=7481&skl=7 (дата звернення – 18.07.23)

69. Проект Закону України № 8137 від 21 лютого 2011 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6A100A.html (дата звернення – 11.08.23)

70. Проценко Д. Н. Допустимість медіації в цивільних, господарських, адміністративних і трудових спорах. *Юридичний журнал*. 2013. № 6/7. С. 102-107.

71. 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 – 11.08.23)

72. 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.

73. 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.

74. Регламент порядку проведення переговорів з досудового врегулювання спору за допомогою судді. URL: <http://adm.od.court.gov.ua/sud1570/menu3/dewewewe/test1/>.(дата звернення – 15.08.21)

75. 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.

76. 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.

77. 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.

78. 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

79. 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.

80. 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.

81. 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.

82. 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.

83. 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 – 21.08.23)

84. Ференц Т. Перспективи розвитку медіації в Україні. URL: www.esw.org.ua/content/download/825/5186/file/ferenc.doc. (дата звернення - 16.07.23)

85. 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.

86. Шинкар Т. І. Застосування медіації в адміністративному судочинстві: автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2017. 20 с.

87. Штефан О.О. Альтернативна судова юрисдикція з розгляду цивільних справ у країнах ЄС. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2013. № 3. С. 55-62.

88. Щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами: рекомендація Rec (2001) 9. URL: <http://www.cdms.org.ua/index.php/addressing-public-arguments-mnua/mediation-and-negotiation-mn-ua/112-recommendation-rec-2001-9-artua.html>. 3(дата звернення – 16.09.23)

89. Щодо заходів з недопущення і скорочення надмірного робочого навантаження на суди: рекомендація № R (86) 12. URL: rada.gov.ua.

90. Щодо міжнародного торговельного арбітражу: Типовий закон ЮНСІТРАЛ від 21 червня 1985 р. № 995_879. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_879. (дата звернення – 16.09.23)

91. Черненко Н. М. Медіація як спосіб урегулювання конфліктів. *Публічне управління та адміністрування в Україні : науковий журнал*. Одеса, 2018. № 5. С. 91–94.

92. Черненко Н. М. Соціально-рольовий статус публічних службовців. *Публічне управління та адміністрування в Україні : науковий журнал*. Одеса, 2018. № 4. С. 78–82.

93. Ясиновський І. Г. Імплементція процедури медіації в Українське законодавство: теоретико-правовий аналіз: дис. канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.

94. Ясиновський І. Г. Проблеми впровадження та проведення медіації в Україні. Актуальні проблеми політики зб. наук. пр. редкол.: С. В. Ківалов (голов. ред.), Л. І. Кормич (заст. голов. ред.), М. А. Польовий (відп. секр.) [та ін.]; НУ "ОЮА", Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса : Фенікс, 2015. Вип. 55. С. 260-267.

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

96. 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**)