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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ»

Допускається до захисту в ДЕК
д.ю.н. Дворак В.М.

Студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Державна служба»
Ігнатенко Євгеній Олександрович

Науковий керівник
докторка юридичних наук, професорка,
Заслужений юрист України
Корчак Наталія Миколаївна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.
Студент Ігнатенко Є.О. _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри публічної політики від «06» грудня 2024 р., протокол № 5.

Завідувачка кафедри публічної політики, докторка юридичних наук, професорка, Заслужений юрист України
Корчак Наталія Миколаївна _____
(підпис)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Ігнатенко Є.О. Організаційно-правові засади запровадження медіації на публічній службі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

Зміст роботи.

У магістерському дослідженні присвячено комплексному вивченню теоретичних, нормативних і прикладних аспектів запровадження медіації на публічній службі. Слід зазначити, що сучасні тенденції розвитку управлінської сфери диктують абсолютно новий підхід до питань вирішення спірних та конфліктних ситуацій. Сучасна наукова спільнота активно закликає світ використовувати альтернативні методи вирішення спорів, особливо в державному секторі. Одним із таких сучасних методів є універсальний метод – медіація, яка є відносно усталеним, але досить дієвим поняттям, і водночас до кінця не дослідженим явищем. Крім того, враховуючи сучасний розвиток та цифровізацію, розбудова громадянського суспільства та верховенства права неможлива без налагодження конструктивного діалогу між громадянами країни та керівниками, які займають відповідні державні посади.

Визначено теоретико-правовий та практичний аналіз окремих питань впровадження, реалізації та застосування інституту медіації при вирішенні спорів, що виникають у сфері публічної служби, окрім того, на основі практичного та наукового аналізу, вивчення та узагальнення теоретичних напрацювань, чинного законодавства України та практики застосування медіації у сфері публічного управління та адміністрування визначити та комплексно дослідити особливості реалізації та перспективи нормативного урегулювання механізму медіації. А також, із урахуванням зарубіжного досвіду, обґрунтувати найбільш оптимальні шляхи удосконалення існуючих та запровадження новітніх підходів у сфері медіації на публічній службі із урахуванням сучасної соціально-економічної і політичної ситуації, а також міжнародних стандартів.

Із урахуванням національних особливостей та міжнародної практики запропоновані зміни та удосконалення чинного законодавства.

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, медіація, вирішення конфліктів, процедура медіації.

ABSTRACT

Ihnatenko Y. V. Organisational and legal framework for the introduction of mediation in the public service. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2024.

Content of the work.

The master's study is devoted to the comprehensive study of theoretical, normative and applied aspects of the introduction of mediation in the public service. It is noted that modern trends in the development of the sphere of management dictate completely new approaches to issues related to the resolution of disputes and conflict situations. The modern scientific community actively calls on the world community to use alternative methodologies to resolve disputes, in particular, in the public sector. One of such modern methods is the universal method - mediation, which in its essence is a relatively new concept, but quite effective, and at the same time a phenomenon that has not been thoroughly studied. In addition, the construction of civil society and the rule of law is not possible without the establishment of a constructive dialogue between the citizens of the country and managers who hold relevant public positions.

A theoretical-legal and practical analysis of certain issues of implementation, implementation and application of the institution of mediation in the resolution of disputes arising in the field of public service was determined, in addition, based on scientific analysis, study and generalization of theoretical developments, current legislation of Ukraine and the practice of applying mediation in the field of public management and administration to determine and comprehensively investigate the implementation features and perspectives of the regulatory regulation of the mediation mechanism. And also, taking into account foreign experience, to substantiate the most optimal ways of eliminating shortcomings and introducing the latest approaches in this field, taking into account the current socio-economic and political situation and international standards.

Taking into account national characteristics and international practice, changes and improvements to the current legislation are proposed.

Key words: public service, public administration, mediation, conflict resolution, mediation procedure.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Ігнатенко Є.О. Зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С.68-70.

2. Ігнатенко Є.О., Ларіна Н.Б. Особливості застосування медіаційних процедур на публічній служб. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (*Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 95-98.

ЗМІСТ

ВСТУП……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ……11
1.1 Теоретичні аспекти медіації як альтернативного методу врегулюваня конфліктів на публічній службі: генеза та розвиток ……11
1.2 Поняття, сутність та правова природа медіації ……...19
1.3 Медіація як альтернативний метод вирішення конфліктів на публічній службі….....29
Висновки до Розділу 1……39
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ…....41
2.1 Правові аспекти застосування медіаційних процедур на публічній службі ……..…….....41
2.2 Суб'єкти застосування медіаційних процедур на публічній службі…….55
2.3 Організаційні основи забезпечення медіаційних процедур на публічній службі в умовах воєнного стану….....63
Висновки до Розділу 2……77
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ...79
3.1 Зарубіжний досвід застосування медіації на публічній службі……..79
3.2 Практичні рекомендації із запровадження методу медіації у врегулюванні конфліктів на публічній службі в Україні ……..….....88
Висновки до Розділу 3……97
ВИСНОВКИ……...99
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...105
ДОДАТКИ……....116

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси євроінтеграції, що активізувалися в Україні впродовж останніх років, стали поштовхом до нового етапу реформ та інновацій, спрямованих на вдосконалення функціонування інститутів державної влади. При цьому найбільша увага наукової спільноти та законодавців зосереджена на трансформаційних змінах, які відбуваються в системі функціонування публічних послуг і спрямовані насамперед на докорінне оновлення механізму забезпечення прав, свобод і законних інтереси людей і громадян. Одним із аспектів, що передують забезпеченню прав, свобод та інтересів посадових осіб, є вирішення спорів, які, безперечно, мають місце в процесі проходження державної служби. Водночас інтенсивний розвиток інформаційних технологій та процеси глобалізації суттєво сприяли обміну інформацією та даними на всіх рівнях міжособистісних стосунків, в т.ч. й сферу суспільної діяльності. Проте конкретні ресурси лише частково здатні усунути або опосередковано вплинути на усунення проблем, що виникають на конкретній основі. Сучасні тенденції розвитку менеджменту диктують абсолютно новий підхід до питань вирішення спорів і конфліктних ситуацій. Сучасне наукове співтовариство активно закликає світ на всіх рівнях використовувати альтернативні методи вирішення суперечок, особливо в державному секторі. Одним із таких сучасних методів є універсальний метод – медіація, який за своєю суттю є відносно новим, але досить ефективним, і водночас не до кінця дослідженим. Окрім того, останнім часом медіація вийшла за межі типового способу вирішення конфліктів, а специфіка медіації полягає в тому, що вона пронизує більшість сфер суспільного життя. Не є винятком і сфера державного управління. Побудова громадянського суспільства та правової держави неможлива без налагодження конструктивного діалогу між громадянами країни та керівниками, які займають відповідні державні

посади. Історія та динаміка розвитку та використання технік медіації в державному управлінні та управлінні інших країн доводять достатню оптимальність конкретного інструменту та ефективність саме цього способу вирішення конфлікту.

Актуальність обраної проблеми зумовлена низкою обставин.

По-перше, сучасний розвиток та становлення України як держави з європейськими цінностями, вимагає реформування багатьох сфер, у тому числі і сферу публічного управління у відповідності до європейських стандартів та передбачає становлення механізму функціонування апарату управління таким чином, щоб у першу чергу забезпечити людині її права та гарантувати їх непорушність, будувати ефективну комунікацію в середині апарату публічного управління.

По-друге, активне становлення законодавчого підґрунтя публічної служби в цілому та інституту медіації зокрема, дасть можливість визначити оптимальний підхід до механізму розвитку та удосконалення цілого ряду питань що стосуються вирішення та врегулювання спорів, що виникають у сфері публічного управління.

Значний внесок в розвиток медіації у сфері публічного права та публічного управління здійснили В.Б. Авер'янов, Ю.В. Бауліна, І.А. Войтюк, В.С. Гопанчук, В.В. Землянська, Т.О. Коломоєць, В.К. Колпаков, Л.М. Корнута, Н.М. Корчак, Н.М. Крестовська, Н.В. Нестор, Ю.Д. Притики, Ю.О. Рак, С.Г. Стеценко, М.І. Хавронюк, Дж. Фолберг та ін.

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

Питанням вивчення та застосування медіації у сфері публічного управління займаються Н. Алюшина, Є. Бородін, З. Красіловська, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, О. Тертишна, К. Токарєва, С. Хаджирадєва, Н. Черненко та ін.

Звертаючи увагу на значущість внесків вищезгаданих вчених, які досліджують питання впровадження медіації у сфері публічної служби, немає прямих підстав констатувати те, що сучасний стан наукового опрацювання особливостей впровадження та практичного застосування медіації є завершеним та сталим, оскільки це питання не має завершеного логічного дослідження, особливо із урахуванням новітніх тенденцій розвитку держави та правових позицій із виробленням комплексних пропозицій щодо узгодження положень національного законодавства у зазначеній сфері, а також вимог євроінтеграційного вектору розвитку України.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у теоретичному дослідженні організаційно-правових засад запровадження медіації на публічній службі та розробці практичних рекомендацій щодо його використання як альтернативного методу врегулювання конфлікту.

Визначена мета зумовила постановку та вирішення таких *завдань*:

– дослідити та узагальнити теоретичні аспекти медіації як альтернативного методу врегулюваня конфліктів на публічній службі;

– відобразити генезу зародження та розвитку медіації як однієї з універсальних методик примирення та врегулюваня конфліктних ситуацій на публічній службі*;*

– охарактеризувати поняття, сутність та правову природу медіації через призму технології управління та врегулюваня конфліктів на публічній службі;

– уточнити специфіку організаційно-правових засад запровадження медіаційних процедур на публічній службі України;

– з’ясувати особливості зарубіжного досвіду застосування медіації на публічній службі та можливості його імплементації в Україні;

– розробити та обгрунтувати практичні рекомендації щодо запровадження методу медіації у врегулюванні конфліктів на публічній службі в Україні.

Об’єктом дослідження є медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на публічній службі.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади запровадження медіації на публічній службі.

Методи дослідження. Зважаючи на мету та окреслені завдання магістерського дослідження, було використано *загальнонаукові та спеціальні* методи вивчення концептуальних положень даної проблематики, серед яких доцільно виділити такі: метод індукції, метод дедукції, метод аналізу, метод синтезу, метод класифікації, які набули свого вираження при характеристиці наукових напрацювань із досліджуваної проблематики, метод диференціації та практичного застосування процедурних проваджень застосування медіації як альтергативного способу врегулюваня конфліктів.

Порівняльно-правовий метод використано для здійснення порівняльного дослідження системи норм, що регламентують порядок реалізації медіації, а також вітчизняного і зарубіжного досвіду розвитку та становлення інституту медіації у сфері публічного управління та адміністрування в Україні.

Основною теоретичною базою магістерського дослідження стали сучасні концепції вчених в галузях теорії держави та права, публічного управління та адміністрування, адміністративного права, та адміністративного процесуального права.

Положення та висновки дослідження ґрунтуються на нормах Конституції України, чинних законодавчих та інших правових актів, які визначають правові засади та теоретичні напрацювання механізму

забезпечення прав та свобод публічних службовців під час застосування медіації. Інформаційну і емпіричну основу дослідження становлять також узагальнення практичної діяльності щодо організації та практичного застосування медіації в державній службі, а також політико-правова публіцистика та довідкові видання.

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає в у теоретичному дослідженні інституту медіації в публічному управлінні та розробці практичних рекомендацій щодо запровадження методу медіації на організаційно-правових засадах на публічній службі.

До найсуттєвіших показників, які характеризують наукову новизну роботи, відносяться наступні:

вперше розкрито генезу становлення і розвитку медіації як однієї із універсальних методик примирення та врегулювання конфліктних ситуацій на на публічній службі в Україні засобами організаційно-правового забезпечення запровадження медіаційних процедур; запропоновано імплементацію зарубіжного досвіду щодо застосування медіації на публічній службі в Україні;

набули подальшого розвитку дослідження понятійного поля медіації через призму правової природи та технології врегулювання конфліктів на публічній службі;

розроблені та обгрунтувані практичні рекомендації щодо запровадження медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів на публічній службі.

Апробація результатів роботи. Окремі положення та результати магістерської роботи оприлюднено:

Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.);

Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали щоріч. Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 24 квіт. 2024 р.);

Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.).

Емпірично опрацьовано проблему в контексті проходження виробничої практики та інших дотичних завдань, що були, присвячені проблемам використання медіації на публічній службі. Зокрема, теоретичні засади медіації та рекомендації автора щодо вирішення конфліктів на державній службі були використанні юридичним депатаментом під час проходження виробничої практики в Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України (17 липня – 28 серпня 2024 року).

Надано довідку про впровадження результатів магістерської роботи в Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України №15070/15/14-23 вд 05.12.2024 року.

Структура магістерської роботи складається з трьох розділів, до кожного з яких входять параграфи. Перший та другий розділи складаються з трьох параграфів, до третього розділу входить два параграфи, загальна кількість сторінок – 122. Додатки на 6-ти сторінках. Список літератури складається з 95 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Теоретичні аспекти медіації як альтернативного методу врегулюваня конфліктів на публічній службі: генеза зародження та розвитку

У сучасних умовах розвитку України як демократичної та незалежної держави, в якій функціонує громадянське суспільство, поступового раціонального переосмислення національних ідей та цінностей, концептуальних ідей і установок, правових положень, реформаційних і трансформаційних процесів, особливої значущості набуває забезпечення прав, свобод та гарантій публічних службовців як під час виконання ними публічно-владних повноважень, так і під час вирішення та урегулювання конфліктих та спірних ситуацій, що можуть виникати під час впровадження професійної діяльності.

З метою з'ясування особливостей та можливих механізмів запровадження медіації в систему публічних управлінських процесів доцільно визначити історіографію медіації як альтернативи вирішенню спорів. Історія медіації має глибоке коріння та значну історію власного становлення та розвитку [79, с. 103].

Процедури медіації «застосовувалися в різних формах з часів існування первісного суспільства. Необхідність залучення третьої, нейтральної сторони до розв'язання конфліктів була насамперед бажанням вижити» [62]. Зіткнення, які могли виникати між конфліктуючими сторонами, зазвичай переростали у збройний конфлікт, з якого хтось виходив переможцем, зазвичай той, хто був фізично сильнішим і витривалішим.

Виходячи з вищесказаного, взагалі логічно, що суперечка між двома людьми стала причиною внутрішніх «війн» між цілими родами, племенами

та громадами. Існував на той час принцип таліону, який базувався на здійсненні самосуду. І хоча в той час це здавалося цілком справедливим з точки зору покарання, з ходом еволюційних процесів це ставало все більш неприйнятним. З часом функції т. зв «Суддів» почали перебирати вождь і старшина. Запровадження інституту стороннього вирішення конфліктів викликало великі суперечки, а модуляція самого процесу була лише початком того, що можна спостерігати у XXI столітті. Зокрема, доцільно зазначити, що цей орден отримав значний розвиток у стародавньому світі в регіонах з найбільш розвиненою торгівлею [78]. Крім того, інститут медіації набув широкого поширення в Китаї та Японії. Водночас у країнах Сходу моральні стандарти все ще ставлять примирення сторін шляхом діалогу набагато вище, ніж вирішення проблеми державним судом. Керуючись категоріями злагоди, згоди та здорового глузду, конфлікти в цих країнах можна було б вирішувати шляхом переговорів та угод. Безсумнівно, значну роль у цих питаннях відіграла віра – конфуціанство, згідно з положеннями якого вдаватися до публічного вирішення спорів у суді вважалося принизливим, а правильнішим вважалося вирішення конфлікту особисто сторонами.

Подальший активний розвиток інститут медіації набув у Греції, де медіатори були відомі як проксенети. У цій країні неформальний метод вирішення конфліктів вперше проник у сферу процесів державного управління. Його функція полягала насамперед у запобіганні новим суперечкам; по-друге, це служило методом заохочення добровільного виконання рішення; по-третє, припинення конфлікту на ранній стадії. Концептуально тогочасні посередники виступали посередниками між грецькими громадянами та правителями, але за умови, що посередниками були авторитетні люди [40]. Авторитет посередників часто давав можливість сказати останнє слово, тому виражений ентузіазм арбітра мав вирішальне значення. Що стосується законодавчого вираження, то воно з’явилося в

Стародавньому Римі. «У римському праві посередників називали по-різному: internuncius, media, intercessor, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres і, нарешті, mediator» [79, с.109]. Крім того, методи медіації часто використовуються в регламентованому порядку в судах на тому ж рівні, що й майно, але цим питанням часто приділяється недостатня увага. Імператори Римської імперії на початку її заснування в цілому підтримували те, що медіатори - обов'язки медіаторів покладалися на представників духовенства. З часом, однак, стало зрозуміло, що заохочуючи примирення між сторонами, звичаєве та канонічне право мали різні цілі: світські уряди прагнули насамперед придушити або запобігти збройному конфлікту, тоді як церковні уряди були стурбовані «порятунком». Невдовзі стало зрозуміло, що церковне посередництво стає все більш і більш нав'язливим, священики втручаються навіть тоді, коли жодна зі сторін не бере участі. Римські намісники почали вживати заходів, спрямованих на популяризацію загальних судів і посилення їхньої влади. З часом медіація стала другорядною, але не менш важливою у вирішенні спорів.

Навіть маючи свої особливі традиції та ритуали, мусульманські країни можуть похвалитися існуванням посередницьких інститутів, які вони називають «васата». Але цей механізм в основному використовується для посередництва сімейних суперечок.

На Русі за допомогою посередників і посередників намагалися мирно завершити суперечки між князями. У цих випадках посередниками також часто виступають представники духовенства. Необхідно зазначити, що медіація досить активно використовується у випадках вирішення міждержавних спорів. Воно має багато назв: «посередництво», «надання якісних послуг» тощо.

На території колишніх адміністративних регіонів Франції – Оверні та Лангедоку – були знайдені навіть нотаріальні акти про укладення мирової угоди, задокументовані угоди між окремими особами та сільськими

громадами щодо мирного врегулювання вбивств (що громада вважає наявність підстав, що пом'якшують покарання) тощо. Механізм проведення медіації чітко описаний у Кодексі Наполеона. у Цивільному кодексі Франції 1804 р., тому багато сучасних практиків-експертів і науковців у сфері державного управління вважають цю книгу основним джерелом і відправною точкою еволюції системи медіації. Спочатку Цивільний кодекс Франції використовувався лише для вирішення дрібних майнових спорів у рамках цивільного судочинства, оскільки подати позов до суду можна було лише в разі невдачі медіації після проходження магістратом процесу медіації [70]. Особливо сьогодні процес медіації є обов'язковим у судах дрібних позовів. Якщо відомо, що жодної спроби мирової угоди не було, рішення суду може бути визнано недійсним.

Проте, незважаючи на безумовну недосконаліть усіх методів і видів медіації, цей спосіб вирішення та вирішення спорів зберігся донині. Звичайно, методи та практика медіації суттєво змінилися. Школа медіації зазнала певних трансформацій, так що в нинішньому вигляді вона виникла десь у середині 20 століття. в Сполучених Штатах Америки. Тим часом десь на початку XX ст. В американській економіці виникла нова форма конфлікту, заснована на протистоянні відомих профспілок і роботодавців. Таких конфліктів багато. Тоді влада Сполучених Штатів Америки запропонувала сторонам суперечки Міністерство праці як нейтрального посередника, який залишався б нейтральним, володіючи великими знаннями для об'єктивного вирішення конфлікту, якомога своєчасніше та справедливо. Для виконання цього завдання було створено спеціальне державне агентство – Федеральну службу США з примирення та примирних процедур. Такі заклади діють і сьогодні. Так вперше був використаний термін «медіація». Хоча цей спосіб і спосіб вирішення конфлікту ще не має ознак самостійної процедури, він заклав основу для подальшого розвитку системи медіації. Головною ідеєю медіації є звернення до громадськості. Одразу виникла ідея створити коло

для певних людей, які відмовилися звертатися до державних судів з певних фінансових чи особистих причин, а саме створити так звану спеціальну альтернативну платформу для вирішення певних спорів із меншим бар'єром для вступу. Особливості цивільного процесу, тобто окремі його негативні сторони, безпосередньо сприяли розвитку медіації. Таким чином, згідно з правилами медіації в Сполучених Штатах, незалежно від конкретного результату справи, обидві сторони повинні самостійно сплатити гонорар за послуги адвоката, який є неминучим гонораром для обох сторін. У господарських спорах складного характеру гонорари адвокатів сягали астрономічних цифр. Крім того, сам процес стає надмірно тривалим за термінами. Звичайно, в цьому випадку переваги американської моделі медіації очевидні, Бо з часом це стало окремою програмою (з середини 70-х). Крім того, в 1981 році професори юридичної школи Гарвардського університету Роджер Фішер і Вільям Урі опублікували своє дослідження під назвою «Як досягти «Так». Суть гарвардської концепції, яку часто позиціонують як «колективні дії», заснована на розділенні позицій та інтересів. Однак рішення, досягнуте в процесі медіації, має бути вигідним для обох сторін. Правило полягає в тому, що немає переможців і переможених - комбінація виграш-програш.

У 1990 році Конгрес Сполучених Штатів Америки прийняв Закон про реформу цивільної юстиції, який вимагав від федеральних судів сприяти використанню альтернативних методів вирішення спорів. Власне, з цього моменту альтернативне вирішення спорів почало активно впроваджуватися в судовий процес. Для виконання цієї ролі багато процесуальних кодексів у Сполучених Штатах надають суддям достатньо широкі повноваження, щоб змусити сторони спочатку проконсультуватися з медіатором. Водночас медіація стала позасудовою ареною.

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].

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 почергово висловлюють спільні та відмінні погляди, досліджують можливі варіанти вирішення спору та шукають компроміси для того, щоб досягти згоди щодо вирішення спору.

О. Бєлінська 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.

Переважна більшість досліджень стосується медіації як альтернативному способу врегулювання спорів (В. Землянська, Н. Дараганова, В. Балух, Г. Єрьоменко, Л. Кулачок-Тітова та К. Кім та ін.); становленню інституту медіації у сфері публічного управління

(З. Красіловська, Є. Бородін, О. Тертишна, А. Мельниченко, Т. Карлов, К. Токарєва], Н. Черненко та ін.); та вивченням медіації у сфері теоретико-правових засад запровадження в Україні (Н. Мазаракі, Г. Огренчук та ін.).

2006 рік – в Україні відбулося визнання на державному рівні необхідності процедури медіація, про що визначається в Указі Президента України «Про Концепцію удосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Одним з завдань було створення можливості розвитку «альтернативних, позасудових процедур вирішення спорів». У серпні 2019 року Міністром юстиції України в Сінгапурі було підписано Конвенцію Організації Об'єднаних Націй щодо медіації.

Медіація – це спосіб вирішення спорів, у якому бере участь третя сторона: медіатор. Медіатор – особа, обрана сторонами спору для проведення медіації

У цьому випадку наступний етап є зрозумілим і виправданим, про що свідчить безпосереднє застосування техніки медіації до системи державного управління, яка характеризується великою кількістю потенційних спорів на основі службових, колективних, управлінських та ієрархічних відносин. У зв'язку з цим необхідно знати об'єктивні характеристики медіації як збірного поняття вирішення конфліктів, щоб провести більш детальний та сучасний аналіз можливостей використання медіації в державному управлінні.

1.2 Поняття, сутність та правова природа медіації

Відносно новий термін «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 прийнятного 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».

Сьогодні медіація пройшла значний шлях становлення та розвитку. Цей розвиток стосується як специфіки техніки та практики медіації, так і самого поняття «медіація». Перш за все, слід зазначити, що медіація широко використовується в більшості країн світу вже понад 20 років, а зокрема цей процес успішно розвивається в європейських країнах, таких як: Австрія, Бельгія, Норвегія, Німеччина, Фінляндія, Польща, а також Великобританія, США, Австралія, Нова Зеландія та інші частини світу. Незважаючи на те, що Україна зараз ще перебуває на етапі формування національної моделі правової юстиції та медіаційної діяльності в публічній сфері, можна з упевненістю стверджувати, що наука, теорія та практика стоять за необхідністю впровадження посередницьких інститутів у національне правове поле. Така підтримка має перекручене пояснення, зокрема вона ґрунтується насамперед на певних позитивних результатах практичного використання інституцій примирення в багатьох країнах Європейського та Азіатського континенту, які свідчать про практичну ефективність

використання такого механізму. Слід також зазначити, що така ситуація відповідає загальній позиції України щодо гармонізації регіонального законодавства з правом ЄС, оскільки низка рішень та постанов Комісії Європейського Союзу присвячена рішенню «Про медіацію у кримінальних справах» від 15 березня. 2001 р., один із основних документів Ради Європи щодо впровадження програми правосуддя у відновній або первинній медіації, рішення Ради Європейського Союзу від 15 березня про статус Міжнародної ради (2001/220/JHA) та інші.

Але перш за все, з'ясовуючи специфіку реалізації та нормативну основу медіації в Україні, доцільно з'ясувати поняття та сутність цього сучасного інституту. Пояснюючи поняття «медіація», враховуючи, що це слово має іншомовне походження і перекладається з латинської мови як «посередництво»; відповіддной посередник на «особу, відповідальну за повіти та функції посередника. Про доцільність ототожнення цих понять досі точаться дискусії. Зокрема, Д. Л. Давиденко трактує «медіацію» як термін, який за своїми характеристиками є вужчим за медіацію взагалі. Його позицію підтверджує той факт, що під час медіації особа не дає жодних рекомендацій щодо найкращого вирішення того чи іншого конфлікту, а, навпаки, надає професійну допомогу в організації та проведенні переговорного процесу» [42, с. 39].

Даючи визначення медіації вітчизняні та зарубіжні науковці звернути увагу на позицію H.M. Grenia Grzenia Проводячи теоретико-правове дослідження судової медіації, автор власної течії згрупував їх у дві категорії [41, с. 201]. *У першому випадку* процес примирення передбачає примирення нейтральної сторони. Так, такі норми, як М. Калдіна, М. Романенко, на цій підставі наведена норма виправдовує позначені визначення цієї процедури як конфіденційної; вказівка на одностайність і прийняття рішення при виборі медіатора тощо.

У другому випадку медіація вважається процесом, який гарантує досягнення значного позитивного результату [42, с.40]. Відомо, що така думка не зовсім вірна, адже медіація – це тривалий чи короткочасний процес, результату якого ніхто не бачить. Цікаво, що ця теорія також має багато прихильників. Серед них отець Карпенюк, отець Коннов, М. Гвоздарева та ін. Слід зазначити, що цей процес є комплексним рішенням, спрямованим на мирне врегулювання конфлікту, а також усунення причин і наслідків, яке може бути завершено лише шляхом досягнення конкретної домовленості. Зазначимо, що деякі дослідники звертають увагу на т. зв своєрідна динаміка концепту «посередництво» через покровські дієслова. Відповідно до них, медіація – це процес, у якому сторони за допомогою незалежної третьої сторони повинні систематично докладати значних зусиль для з'ясування спільних і відмінних думок і поглядів, а також досліджувати можливості альтернативного вирішення спору шляхом встановлення компромісів і укладення конкретних угод [22, с.86].

Важливим є також з'ясувати та закцентувати увагу на тому, яким чином поняття «медіація» розглядається в зарубіжних нормативно-правових актах, договорах та науковій літературі. Зокрема, Типовий закон ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну погоджувальну процедуру» дає визначення терміну «консиліація». При цьому в самому документі вживаються синоніми та досить схожі слова, наприклад «посередницька діяльність», «примирення» або «діяльність, пов'язана з мирним вирішенням ситуації» тощо. Якщо проаналізувати переклад офіційною мовою Конвенції про розгляд інвестиційних спорів між державами та іноземними особами перекладачі досить часто вживають термін «примирення» замість уже згаданого «примирення». Водночас «Директива 2008/52/ЄС не надає особливого значення питанню медіації та визначає відповідну концепцію як організований процес, як би він не називався, у якому дві або більше сторін намагаються добровільно досягти згоди. у їхній суперечці за допомогою

посередника» [12]. Автори цього нормативно-правового документа твердо підтримують позицію, що незалежно від того, як ми називаємо те чи інше явище, головне – правильне дотримання нормативно-правових актів і процедурних підходів. Враховуючи той факт, що слова англійського походження входять до загального вжитку в національній лексиці та мовленні, логічно припустити, що найближчим часом поняття «примирення» з'явиться у спеціальній літературі у сфері державного управління та інших галузей» як синонім категорії «посередництво». Однак на сьогодні це припущення, яке не має правових підстав.

З вище зазначеного можна окреслити сутність та ключове завдання медіації, яка, в принципі, передбачає вирішення спору та укладення угоди між сторонами таким чином, щоб інтереси кожної сторони були враховані до максимально можливою мірою. Ще одним важливим завданням медіації є налагодження ефективного діалогу, сприяння ефективній комунікації між сторонами, створення умов для їх співпраці з метою пошуку взаємовигідного вирішення проблем, що виникають між ними. Причому, на відміну від судового розгляду, цікаво, що медіація покликана не лише вирішити спір, а й забезпечити таке важливе і цінне примирення між сторонами потенційного конфлікту з метою усунення причин їхніх розбіжностей [30, с.177]. Тут, звісно, має бути врахована технічна сторона питання, яка пронизана низкою психологічних і психосоціальних аспектів. Необхідно, щоб медіатор володів основами фізіології та нейропсихології, наприклад, технікою «читання по обличчю», що дозволить перед початком переговорів зрозуміти, з якими людьми йому доведеться працювати; по-друге, він буде служити для прогнозування можливих конфліктів під час спілкування, а іноді може забезпечити їх усунення ще до того, як назріває ситуація.

Сьогодні медіація – це один із найпоширеніших альтернативних методів у сучасному світі щодо врегулювання конфліктів та спорів. Активне становлення медіації в Україні на сьогодні є одним із актуальних та

пріоритетних напрямів реформування системи доступу громадян та громадських організацій до справедливого правосуддя та є ефективним засобом зниження конфліктів у суспільстві. У зв'язку із цим важливим є пропогандування та популяризація того, що кожен професійний юрист має володіти відповідними знаннями та уявленнями про медіацію, уміннями та практтичними навичками роботи із цим сучасним інструментом альтернативного вирішення конфліктних ситуацій та спорів [77].

Безумовно, важливою метою медіації є обговорення, усвідомлення та опрацювання складної конфліктної та проблемної ситуації задля знайдення оптимального виходу з неї. В обговоренні такого конфлікту має бути місце різним поглядам та думкам, часто несумісним та навіть протилежним, щодо самих подій або варіантів виходу з важкої ситуації, що склалася. У свою чергу, результатом успішної медіації є дискусія, під час якої досягається конкретна домовленість чи домовленість, що задовольняє всі сторони конфлікту, без образ чи непорозумінь. Рішення, прийняті шляхом медіації, можуть бути закріплені в угоді лише в тому випадку, якщо вони визнаються та приймаються всіма сторонами конфлікту (суперечки). Проте зазначимо, що основними передумовами медіації є: бажання сторін вирішити конфлікт мирним шляхом та добровільна участь сторін у процесі медіації. Тут важливо об'єднати зусилля для вирішення проблем, а не бачити в опонентах ворогів. Сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей і безумовне виконання таких домовленостей, які передбачають взаємну згоду — консенсус (певні компроміси) і співпрацю. Після досягнення консенсусу сторони конфлікту приймають такі рішення, які дозволяють їм конструктивно налагоджувати подальші відносини та спільну діяльність, при цьому такі домовленості є безумовними та мають бути забезпечені сторонами конфлікту.

Проте перед визначенням конкретного змісту поняття медіації та її практичної реалізації видається більш правильним і логічним з'ясувати деякі

питання у сфері державного управління та адміністрування. Особливо заслуговують на дослідження категорії та природа таких понять, як «державний механізм управління», «державна (публічна) політика», «конфлікт». Насправді правовідносини та різноманітні ситуації, що виникають у рамках публічно-управлінської діяльності, є проблемою з багатьма специфічними ознаками та ознаками. Відомо, що механізми як збірне та складне поняття відрізняються за конструкцією та призначенням, але важливо те, що вони є основою більшості пристроїв і створюваних конструкцій. У широкому розумінні під «механізмами» розуміється внутрішній зміст чогось, про що треба подумати і зрозуміти. З технічної сфери застосування в гуманітарні науки потрапляють також специфічні поняття, які призводять до множинності та багатоаспектності думок, особливо при тлумаченні поняття «механізм державного управління».

Важливо зазначити, що на теоретичному рівні науковці-адміністратори та менеджери думають і розуміють ці поняття дуже по-різному. Серед відомих вчених, які досліджували поняття державного управління та його деталі в різні періоди: В. Авер'янова, О. Амосова, В. Бакуменка, О. Коротич, Л. Корнуту, А. Кульман та ін. [44].

Таким чином, деякі вчені розкривають категорію механізмів державного управління через призму переліку засобів впливу на суб'єкти державного управління. «Йдеться про економічні, мотиваційні, правові та організаційні цілеспрямовані, завчасно обрані методики» [51, с. 111]. «Не конкретизують вказане поняття і В. Бакуменко та В. Князєв, адже на їх думку під механізмом публічного управління доречно розуміти ряд практичних засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких органи державної влади впликають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [35, с. 116].

У той же час, можна стверджувати, що механізм публічного управління слід розглядати як цілісну систему, що призначена практично здійснювати

публічне управління та досягати поставлених цілей. При цьому, механізм публічного управління має визначену в законному порядку структуру, особливі методи, важелі та інструменти впливу на об’єкт управління із закріпленим відповідним чином правовим, інформаційним та нормативним забезпеченям. Той чи інший механізм публічного правління застосовується чи функціонує в рамках загальновизначеної публічної політики, а отже, безумовно, є важливим складовим елементом більш загального поняття.

Також слід зазначити, що під «державною (публічною) політикою» доцільно розуміти словосполучення, котре ввійшло у вжиток і почало використовуватися у юриспруденції з англійської мови. У науковій літературі з публічного управління характеристику здійснення публічної політики часто називають співрозмірною істинному відношенню органів публічної влади до свого власного народу [35, с. 46]. І у цьому випадку є певна логіка, адже така діяльність є результатом, своєрідною реакцією на запит громадян та організацій у випадку виникнення відповідних проблем. Публічне є таким, що висвітлює здатність та уміння публічного службовця відповідати тим встановленим вимогам, що ставить перед таким службовцем власне держава, наділяючи його при цьому певними повноваженнями; що ж стосується процесу управління – це виключно технологічний та механічний процес, з моментами аналізу та інтелектуального наповнення відповідної встановленої процедури.

Автори визначеної концепції виражають думку, що у першу чергу публічна політика є результатом публічного урядування. Її мета носить сукупний та комплексний характер, що виражається в досягненні суспільно важливих задач та цілей. На відміну від попереднього режиму функціонування державного управління в країні, формування та реалізація державної політики базується на принципі налагодження діалогу між державними менеджерами та суспільством. Тому визначення зацікавлених, чутливих, стратегічних тощо використовуються Департаментом ООН з

економічних і соціальних питань при окресленні та описі відповідних моделей державного управління, які вказують на ціннісні принципи державної політики. Перші дві зазначені категорії мають спосіб реалізації, що проявляється у прийнятті корпоративних рішень та участі зацікавлених сторін у конструктивному та продуктивному діалозі, друга – через взаємодоповнення під час прийняття рішень та коли виникають потреби чи коли конфліктні ситуації назрівають у відповідальності. Ця командна робота повністю змінює ціннісні орієнтації та спосіб розуміння публічного управління. Неможливо не погодитися з тим, що в усій Європі громадські установи та організації, а також суб'єкти приватного бізнесу та пересічні громадяни вже давно відіграють більш важливу роль у реалізації ефективної державної політики та її реалізації.

Водночас зрозуміло, що навіть у такій, здавалося б, ідеальній системі взаємодії та активної участі громадськості та різноманітних інституцій можливі збої. Провідними чинниками в цьому питанні є різноманітні явища, але наразі основними серед них є «тип політичної системи» та «особливості політичної культури». На рис. 1.1 відображені перешкоди на шляху застосування медіації на публічній службі.

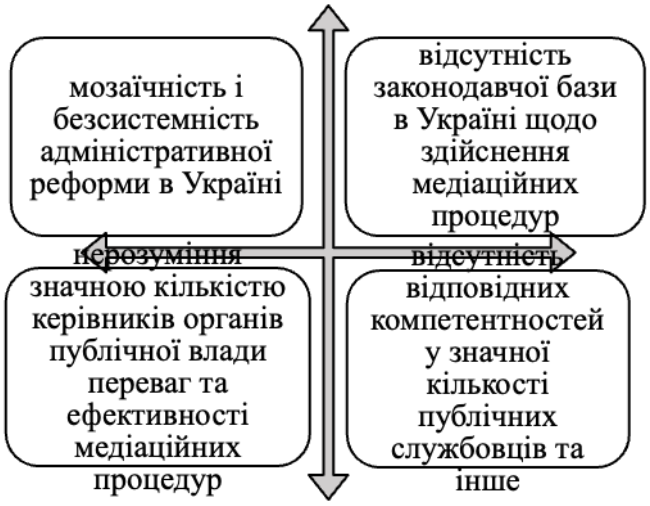


Рис. 1.2. Головні перешкодами для застосування медіації інструментів на публічній службі. Побудовано автором за джерелом [52].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники класифікують причини конфліктів і суперечок, наприклад, за джерелом їх виникнення: особистісні, міжособистісні та групові. З трьох окреслених типів особливо важливий індивідуальний тип, оскільки на практиці це найбільша кількість і провокує наступні дві породи в майбутньому. Однак, незалежно від причини, більшість конфліктних ситуацій містять чітко сформульовані ознаки, за якими можна ідентифікувати такий конфлікт і встановити його зв'язок із певним типом спору чи конфлікту.

1.3 Медіація як альтернативний метод вирішення конфліктів на публічній службі

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

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

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

– *неузгодженість* інтересів сторін (особистостями чи групами), коли кожна з сторін старається довести доцільність та правоту своєї позиції, точки зору, шляхом нечесної, несправедливої, незрозумілої гри, гостру суперечку [63];

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

– особливості *взаємодії*, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, які обумовлюють і взаємо заміняють один одного, вимагаючи для цього спеціальної організації [38];

– *відносини між суб'єктами соціальної взаємодії*, що визначаються їх протистоянням супротивно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або думок, поглядів, з іншого – як процес розвитку *взаємодії* суб'єктів від конфронтації до комунікації [19].

Проаналізувавши вище зазначені поняття можна виділити основні дві тенденції визначення конфлікту: перше – як протистояння, зіткнення, неузгодженість; друге – як взаємодія, тому ми можемо говорити не лише про окремі дії, які створюють люди у конфлікті, а про їхню взаємодію. Своєю чергою, конфліктна взаємодія і є основним змістом процесу конфлікту. І коли починається боротьба за предмет конфлікту бодай однією зі сторін, то ми можемо сказати, що вже присутня конфліктна взаємодія [21].

Конфліктна взаємодія знімає у людини емоційне напруження, приводить до подальшого зниження інтенсивності негативних емоцій; служить джерелом розвитку особистості, міжособових відносин розширює сферу і способи взаємодії людини з оточуючими, дає новий соціальний досвід розв'язання складних ситуацій; змінює чи покращує персональну якість діяльності; при обстоюванні слушних чи правдивих цілей у конфлікті супротивник підіймає свою авторитетність; засіб самоутвердження особи, формування активної позиції у взаємодії з оточуючими може бути визначений як конфлікт становлення, самоутвердження, соціалізації.

Важливо зазначити, що фахівці в різних сферах наукової діяльності (психологи, соціологи, юристи, політологи та ін.) досить по-різному сприймають і трактують категорію «конфлікт». Зокрема, у свій час, американський соціолог Л. Козер «під конфліктом розглядав «боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу і ресурси, боротьбу, в якій цілями супротивників є нейтралізація, нанесення збитку або знищення противника». Л. Козер підкреслює, що будь-якому суспільству притаманні неминуча соціальна нерівність і вічна психологічна незадоволеність членів суспільства, які породжують напруженість між індивідами та іншими соціальними групами. Ця напруженість нерідко дозволяється через різного роду конфлікти» [47, с. 37].

Отже, конфлікти є частиною організаційного та суспільного розвитку і займають значну частину провадження управлінської діяльності, спрямованої на їх вирішення та врегулювання. Більш того, вони виступають невід'ємною складовою життя індивіда та суспільства в цілому, проявляючи себе і на організаційному рівні. Оскільки організації є основними осередками та ланками в соціальній структурі сучасного суспільного життя, то складна система всередині організаційних відносин містить у собі можливість виникнення різного роду та степені конфліктів. Такі конфлікти мають власну специфіку як за змістом, так і за динамікою розвитку, а також і за способом

вирішення та можливостей урегулювати такий конфлікт чи спір відповідно. У той же час основною властивістю конфліктних ситуацій, що у будь-якому разі характеризують такий конфлікт, є тривалість та динамізм.

Виходячи із викладеного, можна констатувати, що зазначене психолого-соціальне явище має складну структуру та включає в себе хронолічно побудовані етапи у вигляді початку розвитку, безпосереднього розвитку та завершення конфлікту. Виходячи із визначеного, можна стверджувати, що розуміння сутності та структури конфлікту є запорукою контролю ситуації, що може розвиватися, коли конфлікт має так званий «піковий стан».

В подальшому важливим є виокремлення етапів розвитку конфлікту. Зокрема, якщо розкривати етапи динамічного розвитку конфлікту, то їх можна окреслити таким чином:

1) *передконфлітна ситуація*, що характеризується наявністю загрози для формування та розвитку істинного конфлікту. На цьому етапі, найбільш виваженим чином, є велика ймовірність того, що подальший розвиток суперечки буде запобігти. Неналежна поведінка однієї сторони або свідоме нагнітання ситуації однією зі сторін може призвести до погіршення ситуації та ескалації конфліктної ситуації. За таких обставин передконфліктна ситуація може швидко перерости у відкритий конфлікт;

2) *заручення підтримкою* якомога більшої кількості людей, що мінімізує шанси на те, що хоча б одна сторона погодиться піти на поступки і злити суперечку. Бажання публічно заявити про те, що «я – переможець» бере гору, ситуація переростає у стадію відкритого протистояння, а інцидент переростає у конфліктну подію;

3) *ескалація конфлікту* по праву вважається найбільш гострою фазою, під час якої загострюються існуючі протиріччя та протистояння. Використовуються всі можливі засоби для досягнення перемоги однієї сторони, і з цим пов’язана мобілізація найважливіших ресурсів, якими

володіє та одна, і інша сторона. Не зацікавлені в примиренні, кожна сторона дотримується власної позиції та думки. Небезпека конфлікту на цьому етапі полягає в тому, що активні учасники конфлікту заради перемоги можуть піти на компроміс або втратити ціннісні орієнтації. Дуже часто негатив переповнює людину, вона може забути першопричину сварки, і головним відразу стає бажання довести свою перевагу або навіть помститися;

4) *пік конфліктного стану* є найвищою точкою його розвитку. Межі терпимості сторін тут мають першочергове значення. Якщо сторони вживають заходів для вирішення або припинення конфлікту, якщо бажання досягти компромісу вище, ніж бажання самозахисту, кульмінації конфлікту можна уникнути або принаймні пом'якшити. У протилежному випадку ціна відкладеного клімаксу надто дорога для його суб'єкта: потенційне накопичення негативних емоцій таке, що їх вивільнення призводить до надзвичайно руйнівного процесу, який неможливо зупинити, а тим більше вирішити мирним шляхом;

5) *виснаження конфлікту* є завершальним етапом його рамок відкритого протистояння. Це може бути пов'язано з усвідомленням безперспективності сторін продовжувати боротьбу, відсутністю сил чи ресурсів для продовження боротьби, розв'язанням конфлікту з активним втручанням сторонніх осіб або без нього тощо;

6) *пост-конфліктна ситуація* є значним важливим фактором. Нормалізація і відновлення відносин може відбуватися за одним з двох сценаріїв: повне або часткове відновлення.

На ці речі безпосередньо впливають чинники, задіяні під час і після конфлікту: методи боротьби, наявність чи відсутність емоційної напруги, баланс інтересів, ступінь обмеженості почуття гідності тощо. У будь-якому випадку напруженість триватиме деякий час, але якщо вона буде сильною, то перемир'я, швидше за все, буде тимчасовим і потребуватиме значних ресурсів для виконання.

Як окрему причину слід виділити відсутність матеріального та морального благополуччя працівників окремої галузі. У першому випадку навіть найменша дрібниця може створити конфлікт інтересів, який може проявлятися: від кандидата у відрядження до невеликої надбавки до зарплати. Якщо до цього ще й додати відносно застарілі методи провадження менеджменту в управлінні та стереотипність при підборі кадрів – можна констатувати, що більшість розглянутих конфліктних ситуацій можна було уникнути ще на самому початку та попередити їх подальший розвиток.

Якщо більш структуровано та водночас комплексно підходити до класифікації, то зрозуміло, що «публічне управління – це саме та сфера, де на базі соціально-професійної основи буде формуватись максимально велика кількість спірних ситуацій та конфліктів. Мова йде про наявність ряду прогалин у внутрішніх документах, що покликані організовувати роботу управлінця; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, приниження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті тощо» [47].

Одним із найпоширеніших питань серед працівників публічної служби є конфлікт інтересів. Зазвичай, і більшою мірою, йдеться про політичні партії та їх групи, громадсько-політичні об’єднання, інші об’єднання громадян, які прямо чи опосередковано виражають свої соціальні інтереси шляхом участі у розробці відповідних програм публічної політики та управлінської діяльності на державному та місцевому рівнях. Часто предметом є управлінське рішення загальнодержавного та місцевого значення; чітко визначена та обрана програма навчання, програма державної політики, що

базується на її ідеології, основних векторах національного розвитку тощо. Надзвичайно важливу роль відіграють психосоціальні фактори, які мають великий вплив на формування та перебіг самого конфлікту. У повсякденному житті на грунті гніву і невдоволення всіх сторін конфліктної ситуації часто стираються об'єктивні погляди і ставлення до ситуації, хибні уявлення приймаються за справжні, дріб'язкові – за більш важливі, перебільшуються події, що відбуваються навколо, і т.д. Класифікація видів медіації дає можливість сформулювати повне та системне уявлення про зазначену консенсуальну процедуру, її особливості, сферу її застосування і взаємодію з різними видами юридичної практики, а також визначити місце та роль медіації в системі способів альтернативного вирішення спорів на публічній службі.

Таблиця 1.1

Класифікація видів медіації

Класифікація відповідно до:	Види медіації
категорії спорів, у яких проводиться медіація	– медіація в комерційних спорах; – сімейна медіація (сімейно-фінансова медіація, транскордонна сімейна медіація); – медіація в трудових спорах; – медіація у земельних спорах; – відновна медіація (використовується у кримінальних провадженнях); – медіація в громадах; – шкільна медіація; – медіація в спадковому праві; – медіація в будівництві; – медіація в довкіллі; – медіація в сфері банкрутства, страхування; – медіація в публічній сфері; – медіація у сфері дії екологічного права; тощо.
залежно від мети проведення процедури медіації	медіація запобігання спорам (превентивна медіація) – профілактика конфліктів та спорів які можуть виникнути в майбутньому; медіація врегулювання спорів – медіація в конфліктах (спорах) які вже виникли
зв'язок із	спосіб взаємодії процедури медіації саме із судовим провадженням:

судовим провадженням	позасудова медіація	присудова медіація: залежно від суб'єкта, який виступає в ній медіатором: внутрішня присудова медіація (проводиться всередині суду безпосередньо самими суддями, або працівниками суду такими, як працівниками апарату суду, помічниками суддів тощо); зовнішня присудова медіація (медіація в рамках судового процесу, до проведення якої залучають зовнішнього приватного медіатора).
	відповідно до стадії судового провадження, на якій проводиться процедура: досудова медіація; медіація в суді першої інстанції; медіація у виконавчому провадженні.	
	за ступенем обов'язковості: добровільна (необов'язкова) медіація; обов'язкова медіація.	
	в залежності від чого надається обов'язковий характер: медіація як обов'язкова досудова процедура визначена законом; обов'язкова медіація визначена судом.	
відповідно оплати послуг медіатора	оплатна медіація; безоплатна медіація.	
відповідно суб'єкту, що ініціює процес	медіація ініційована сторонами; медіація ініційована іншими особами.	
залежно від кількості медіаторів	медіація з одним медіатором; групова чи колективна медіація.	
залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації	медіація, яка проводиться з конфліктуючими сторонами; човникова медіація яка передбачає окремі зустрічі медіатора зі сторонами які знаходяться в окремих приміщеннях.	
залежно від зв'язку медіатора зі сторонами	медіація яку проводить запрошений (зовнішній) медіатор; штатний медіатор організації.	

Розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерела [13; 17].

Як бачимо з табл. 1.1 не існує єдиних підходів до класифікації медіації. Медіація у публічній службі є професійною медіацією, окрім того, вона може мати прояв судової. Однак, це далеко не завжди так, навпаки, якщо визначати таку собі «ідеальну медіацію публічної служби», то вона радше є

позасудовою аніж судовою. Таку позицію доцільно підтримати оскільки, вбачається, що найбільш приємлемим є ситуація коли медіація застосовується саме на тому моменті де починає зароджуватися конфлікт, не допускаючи його у судовий процес.

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 на пубдічній службі 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». Навчально-науковий інститутпублічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка проводить курси підвищення кваліфікації державних службовців з питань медіації (розробники: викладачі кафедри публічної політики – Корчак Н.М., Ларіна Н.Б. та ін.).

За участю викладачів кафедри видано посібники: Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів. Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022; Ларіна Н. Актуальним стаа практичний посібник: Коучинг конфліктів – вирішуйте проблеми, зміцнюючи відносини [практикум для тренерів] / За заг. ред. професорів О. Редліха та С. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2023. 167 с., в яких розглядаються кейсові завдання щодо проведення медіаційної процедури на державній службі.

Крім того, видано навчально-методичну літературу, яка використовується для навчання медіаційним навичкам, 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 тільки з 2021 року має правове підґрунтя.

Також зазначимо, що традиційно медіація розглядається як альтернативний спосіб вирішення спірних ситуацій, що виникли та розвиваються зараз між сторонами. Констатувати, що з часом розширення

сфери та галузі застосування медіації зумовило те, що медіація розвивається та сприймається не лише як спосіб врегулювання спорів, що вже виникли та розвиваються між сторонами, однак і як певна усталена процедура, що направлена на запобігання виникненню такого конфлікту. Наразі залежно від мети проведення процедури медіації виокремлюється:

- превентивну медіацію (медіація запобігання спорів);
- медіація врегулювання спорів.

На рівні функціонування органу пулічного управління, та відповідно щодо питання застосування медіації, можна виділити внутрішню та зовнішню медіацію. Відповідно внутрішньою буде медіація, котра реалізується у тому орган публічного управління, у якому виник конфлікт чи спір. Усі інструменти та суб'єкти, коотрі можуть процес медіації запустити та провадити є у самому органі. Зовнішня медіація для публічної служби, той варіант, коли для урегулювання конфлікту необхідно долучити, наприклад, керівника апарату центрального органу.

Висновки до Розділу 1

У Розділі 1 кваліфікаційної роботи розглядаються питання теоретичного та практичного аспекту медіації в публічній службі. З'ясовано історіографію дефініції «медіація» та особливості її реалізації в публічній сфері. Проаналізовано зарубіжний досвід формування медіації та встановлено, що специфіка американського цивільного процесу, а саме деякі його негативні сторони, безпосередньо сприяли розвитку медіації. Отже, згідно з американськими правилами медіації, кожна сторона повинна оплачувати послуги адвоката самостійно, незалежно від конкретного результату справи, а це означає, що витрати були неминучими для обох сторін. У господарських спорах, які мають складний характер, витрати на адвоката сягали астрономічних сум. Більше того, сам процес формально

ставав надто довгим. Безперечно, в таких умовах переваги американської моделі медіації були очевидними, адже з часом вона трансформувалася в самостійну процедуру.

Проаналізовано та роз'яснено поняття та сутність медіації на нормативному рівні у вітчизняному та зарубіжному законодавстві. Також було зазначено, що, на відміну від судового розгляду, цікаво, що медіація спрямована не лише на вирішення спору, а й на таке важливе та цінне примирення між сторонами потенційного конфлікту, як усунення причин їхніх розбіжностей. Розглянута класична схема медіації базується переважно на переговорному процесі. У науковій літературі її називають «гарвардською моделлю», для якої істотним є виділення двох основних об'єктів, а саме: людей і самої проблеми; орієнтація на справжні, часто приховані інтереси; шукати вигідні варіанти усунення та вирішення спорів як для одного об'єкта відносин, так і для іншого, не порушуючи прямо інтересів і прав осіб чи третіх осіб; використання об'єктивних критеріїв оцінки поточної ситуації.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1 Правові аспекти застосування медіаційних процедур на публічній службі

Становлення правової основи розуміння та застосування медіації в Україні має вкрай важливе значення, оскільки підтвердить серйозність намірів пріоритету медіації у вирішенняі конфліктів у різних проявах та у різних сферах для курсу розвитку нашої держави. Проте, не дивлячись, що на теперішній час, в Україні нормативне закріплення питання медіації лише починає своє власне становлення, адже Закон України «Про медіацію» було прийнято лише минулого року, однак Україна може похвалитися своїм власним досвідом застосування та реалізації процедури медіації, наявний досвід прямо підтверджує високу ефективність застосування медіації як інституту при вирішенні конфліктів у різноманітних сферах. Зокрема, на підтвердження наведемо приклад, що починаючи з 2003 року в судах (зокрема в Києві, Харкові, Івано-Франківську та інших) активно впроваджуються експерименти з практичного застосування. Крім того, в Україні діє низка Регіональних Груп Медіації, ці групи об’єдналися в Асоціацію груп медіації України та Український Центр Порозуміння, ці спільноти активно займаються впровадженням програм примирення для жертв і кривдників, сторін у цивільних справах, контакти та освітня діяльність у різних сферах.

У останні кілька років медіаційні процеси активно пропогандуються Національни агентством з питань державної служби України. Тобто, у сфері публічного управління та адміністрування медіація займає пріоритетне місце при вирішенні спорів та врегулюванні конфліктних ситуацій. Тому, на

сучасному етапі розвитку медіації у сфері публічного управління нормативне вираження є вкрай необхідним та актуальним питанням та не дивлячись на прийняття Закону, все ж багато питань ще й досі залишаються нормативно не вирішеними або вирішеними не у повному об'ємі. Щодо з'ясування особливостей нормативного вираження, зазначимо, що порівняно із зарубіжною практикою, де більшість країн питання медіації систематизували до рівня кодексів, в Україні шлях нормативного вираження медіації загалом, у тому числі медіації в публічній сфері фактично лише починається. Слід зазначити, що наразі основним актом, який визначає поняття та регулює процедуру медіації, є Закон України «Про медіацію» від 2021 року. Законодавчий акт закріпив правові основи та фактичний режим проведення медіації як позасудового способу вирішення конфліктів (спори), «принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою» [7]. Чинний нормативно-правовий акт регулює суспільні відносини, пов'язані з проведенням процедури медіації, метою якої є попередження та запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або вирішення цих конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних тощо, а також у справах про адміністративні правопорушення і навіть у кримінальних провадженнях, спрямованих на примирення сторін конфлікту.

Законодавство також визначає права, обов'язки та відповідальність медіаторів. Незважаючи на те, що більшість умов та обставин, які реалізуються під час медіації, зводяться до необхідності їх визначення та закріплення в договорі, основні права сторін конфлікту, а також медіатора, визначені ст. 11 Закону України «Про медіацію» [7]. Самостійне визначення порядку проведення процедури вирішення конфлікту в рамках чинного законодавства, відмова від виконання професійних обов'язків з етичних чи особистих міркувань, отримання інформації про сам конфлікт, самостійне визначення платності чи безоплатності послуг, наданих медіатором, збір та

розповсюдження знеособленої інформації. інформація, головним чином щодо кількості, ефективності та тривалості певних медіаційних зустрічей та самої медіації. Зазначений Закон містить неповний перелік прав і повноважень, які можуть бути надані медіатору.

У свою чергу, медіатори як активні учасники цих відносин, повинні виконувати свої професійні обов'язки в рамках чинного законодавства та дотримуватися певних встановлених етичних правил; впроваджувати політику та принципи конфіденційності щодо суті, прогресу та осіб, які звертаються за допомогою у справі; сторони повинні бути поінформовані про процедури розгляду справ, власне управління процесом медіації тощо. За порушення або невиконання цих та інших умов договору посередник несе цивільно-правову відповідальність, а в разі належності до об'єднання - відповідно до умов, встановлених статутом.

Порівнюючи вітчизняний та зарубіжний досвід, зазначимо, що модель становлення вітчизняної медіації дублює три етапи, зокрема:

1) *на першому етапі*, доцільно звернути увагу, що кадрова палітра потенційних фахівців-медіаторів представлена спеціалістами з абсолютно різних суміжних гуманітарних спеціальностей, як правило, з наук юриспруденції та психології;

2) *на другому етапі*, реалізується методика підготовки та вдосконалення системи навчання медіаторів;

3) *на третьому етапі*, здійснюється організація, моніторинг та контроль за діяльністю медіаторів та їх об'єднань [32, с. 78].

Проте, окрім аналізу нормативної основи застосування медіації доцільно приділити увагу принципам медіації з метою кращого з'ясування основних ідей медіації та можливостей правового закріплення у майбутньому. Адже, визначивши принципи медіації у публічній сфері, можна буде зробити висновок у подальшому про достатність та доцільність нормативного вираження відповідних питань, що мають прямий зв'язок з

медіацією в сфері управління та адміністрування. Окрім того, з'ясування та виокремлення основних принципів, що можуть застосовуватися під час процедури медіації дасть можливість зрозуміти та виокремити ідеологію медіації, зясувати її місію та сутність. Зокрема, у загальному сенсі дослідження у цій сфері дозволили виокремити декілька фундаментальних принципів процесу медіації, а саме: *доступність, добровільність, рівноправність сторін, конфіденційність, незалежність та неупередженість медіаторів*, які зазначені в законі України «Про медіацію», повторюють всі вищезазначені категорії та додатково встановлюють принципи активності, автономії та рівних прав сторін медіації [7]. Щодо останнього поняття, то його основна суть зводиться до того, що сторони користуються абсолютно рівними правами та обов'язками в процесі медіації. На відміну від принципу процесуальної рівності сторін, наприклад, у цивільному процесі, коли сторони мають рівні, але не однакові права в судовому процесі, у медіації відсутній статус позивача, відповідача, третьої особи тощо. Тому зауважимо, що всі сторони не тільки мають рівні права, але й користуються однаковими правами протягом усього процесу медіації.

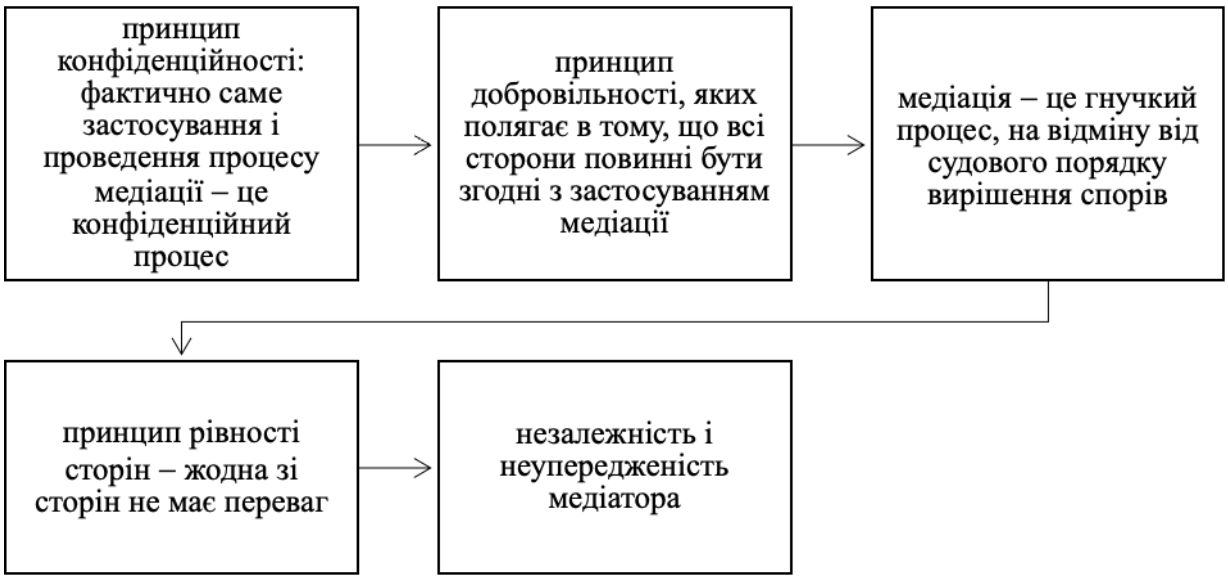


Рис. 2.1. Принципи, на яких ґрунтується медіація. *Розробка автор. за джерелом* [16].

Принцип доступності передбачає, що держави повинні забезпечити використання альтернативних методів вирішення спорів, зокрема можливості медіації, а також заохочувати впровадження та популяризацію медіації на практиці. Так, у 2016 році «до Конституції України було внесено положення про те, що законом може бути визначений обов'язковий порядок досудового вирішення спору, одним із яких є медіація» [1]. Водночас серйозною проблемою, пов'язаною із запровадженням інституту медіації в Україні, є відсутність чіткого нормативного визначення засад її регулювання, внаслідок чого правова можливість використання її як альтернативного способу вирішення спорів є складним. Такий стан речей явно не сприяє впровадженню процесу медіації як методу вирішення спорів і конфліктів.

Принцип добровільності в медіації доцільно вважати основоположним, адже він відображається у процедурі вибору медіатора, у тому числі і коли мова йде про визначення та тривалості окремих зустрічей, і загальні строки розгляду спору тощо. Є забороненим будь-який тиск на сторони конфлікту з метою подальшого проведення або припинення медіації.

Принцип незалежності та неупередженості медіаторів особливо є важливим. Цей принцип означає, що медіатор повинен зберігати нейтралітет під час процесу медіації. Звичайно, це дозволяє медіації працювати та забезпечує її ефективність. Крім того, зазначимо, що медіатор діє як медіатор незалежно від будь-якої сторони та будь-якого державного органу. Неупередженість медіатора виражається в його обов'язку діяти в інтересах усіх учасників процесу, ставитися до сторін рівноправно та справедливо, не допускаючи особистого фаворитизму. Якщо в учасників виникають сумніви щодо неупередженості медіатора, вони мають можливість припинити процес медіації [49, с. 35]. У той же час, виявлення недовіри до медіатора має бути не безпідставною,супроводжуватися чіткою позицією, можливо фактами, певною поведінкою тощо.

Принцип конфіденційності полягає в тому, що відомості, які стають або можуть стати відомі під час розгляду справи, вважаються конфіденційними і не підлягають розголошенню. «Конфіденційною є також інформація про пропозицію одній із сторін застосувати процедуру медіації та готовність сторін брати участь у процедурі медіації; думки, пропозиції чи подяки, висловлені під час процедури медіації; готовність однієї зі сторін прийняти пропозицію іншої сторони щодо вирішення спору та іншу інформацію щодо процесу підготовки та проведення медіації» [7].

Конфіденційність спонукає сторони бути більш чесними, щоб вони могли отримати більш актуальну та важливу інформацію, яка також відображає справжні інтереси сторін, але не може бути розголошена під час слухання, оскільки це може зашкодити їхньому часу у зв'язку з остаточним рішенням суду. Власне цим принципом медіація і відрізняється від судового процесу, одним із основних принципів якого є відкритість і гласність, що забезпечує її здійснення (ст. 12 КАС [36]).

Визначені принципи повністю або частково відображені в Кодексах етики медіатора. Зазначимо, що відповідні документи прийняті і діють і в Україні. Відповідним документом, розробленим і чинним в країні, є акти, розроблені Українським центром медіації за підтримки Європейської Комісії та схвалені на конференції в Брюсселі у 2004 році. [39]. Водночас слід зазначити, що значна частина принципів, на яких ґрунтується державний інститут медіації, зводиться до наявності в них цілісного суб'єкта, тому таким суб'єктом *є медіатор*. З метою формування громадської та суспільної довіри до особи, яка може професійно надавати послуги медіації, планується створити та вести єдиний реєстр медіаторів. Такий реєстр має містити інформацію про особу, яка бере участь у вирішенні конфліктних ситуацій. При цьому необхідно враховувати той факт, що доступ до реєстру здійснюється через онлайн-платформу, в даному випадку зручність використання відповідної платформи полягає в можливості отримати

необхідні дані про посередника як; безпосередньо самими клієнтами та суддями, адвокатами чи громадськістю.

Наразі проектом змін до Закону України «Про медіацію» пропонується покласти функцію створення та ведення реєстру медіаторів на асоціацію професійних медіаторів, яка має функціонувати відповідно до ст. чітко визначені правила. Зокрема, така платформа вже створюється на офіційному сайті Національної асоціації медіаторів України (http://namu.com.ua/ua/members/). Користувач може здійснювати пошук по імені, прізвищу та по батькові; регіон роботи; робоча мова чи сфера вирішення конфліктів, відповідний досвід тощо. Роблячи певні висновки щодо впровадження принципів медіації у сфері державного управління, доцільно також звернути увагу на специфіку іноземного досвіду. Загалом, у всіх країнах світу, де успішно діє інститут медіації, ведення відповідного реєстру є обов'язковим.

Щодо тенденцій визначення відповідального суб'єкта, то тут виділяють три основні напрями. Мова йде про один з наступних варіантів:

1) *ведення реєстру медіаторів* покладено на орган державної влади (Міністерство юстиції, суд або іншу діючу чи спеціально створену державну установу);

2) *реєстр ведеться громадською організацією*, яка має монополію на таке ведення, а порядок і механізм його ведення суворо регламентовані законом;

3) *реєстр медіаторів ведеться необмеженою кількістю організацій*, з можливістю використання відкритого доступу, але з чітко визначеними можливостями та можливостями доступу.

У цьому випадку наведемо приклад Грузії. Так, при Верховному суді Джорджії була створена постійно діюча Комісія з вирішення спорів, до складу якої увійшли судді, юристи, теоретики права тощо. Подібна ситуація склалася в штаті Луїзіана в США, подібна модель характерна і для Швеції. У

Швейцарії існує Національна судова адміністрація, яка відповідає за ведення реєстру медіаторів. Законодавці таких країн, як Австрія, Греція, Болгарія, Італія та Угорщина, визначили доцільність надати міністру юстиції повноваження вести реєстр. Такий досвід має і позитивні аспекти впровадження [43, с. 164].

Враховуючи, що перелік медіаторів, відповідальних за ведення реєстру, включає в основному національні інституції, доцільно припустити, що в більшості перелічених країн реєстрація та внесення персональних даних медіаторами до реєстру є безкоштовними. Водночас вдоцільно згадати ще один досвід. Так, у деяких Сполучених Штатах Америки (Індіана) такі послуги реєстрації є платними. Вартість такої послуги становить приблизно 50 доларів. Такий підхід мінімізує бюрократію, але підвищує суб'єктивність можливої відмови в апеляції під час процесу реєстрації. Процес ведення реєстру медіаторів необмеженою кількістю спеціалізованих організацій характерний для таких країн: Ірландія, Чехія та Франція.

Для Ірландії характерна неоднозначність у вирішенні цього питання, оскільки на рівні центрального органу, уповноваженого вести реєстри, різні види медіаційних автономних органів мають відповідні функції та повноваження, такі як створений Медіаційний ірландський форум, Дублінський міжнародний арбітражний центр і навіть колегія адвокатів. Крім того, законодавство Ірландії не вимагає від посередників реєструвати свої дані принаймні в одному спеціальному реєстрі, але вимагає підтвердження професійної компетентності із зазначенням ключових факторів, таких як досвід роботи, географічне розташування, певна репутація тощо.

В європейських країнах із зростанням ступеня відповідальності та потенційних ризиків поведінки медіатора зростає і перелік вимог до нього як до експерта. Яскравий приклад – Чехія. У Чеській Республіці, окрім реєстрації в Асоціації медіаторів Чеської Республіки чи інших неурядових організацій, якщо медіатор бере участь у розслідуванні кримінальних

правопорушень, йому необхідно пройти навчання з підтвердження пробації та медіації.

Цікавим досвідом і важливим позитивним моментом для розвитку європейського простору має стати Міжнародний реєстр медіаторів, який об'єднує медіаторів з багатьох країн. Зокрема, «Громадська організація ADR International Register за визначену плату здійснює акредитацію медіаторів відповідно до своїх попередньо встановлених вимог та вносить акредитованих медіаторів до реєстру, який розміщено на сайті для вільного доступу» [22]. Окрім обов'язкового внесення даних медіаторів до реєстру, доцільно звернути увагу на перелік кваліфікаційних вимог, встановлених законодавцем до експертів. Що стосується внутрішнього закону України «Про медіацію», то зазначимо, що розділ II регулює статус медіаторів. Зокрема, уявіть, що людині не менше 30 років, вона має вищу освіту та спеціальну підготовку. При цьому базова підготовка медіаторів здійснюється за програмою об'ємом (тривалістю) не менше 90 годин підготовки, у тому числі не менше 45 годин практичної підготовки. Програма базової підготовки медіатора включає теоретичну підготовку та відпрацювання практичних навичок» [7].

Водночас науковці цілком слушно зазначають, що професійно-технічна освіта має бути, насамперед, засобом соціалізації та гармонізації взаємин людини із соціальним світом і суспільством, опанування сучасного образу світу, розвитку національного права та особистості – свідомості, створення умов для здобуття людиною широкої базової освіти, яка б дозволяла досить швидко адаптуватися в сучасному суспільстві, професіоналізація як набуття професійних компетенцій фахівця в даній галузі чи справі, оволодіння базовими, прикладними практичними знаннями, високою культурою. організації та здійснення професійної діяльності, а також самореалізації як набуття людиною продуктивних життєвих навичок, самовдосконалення.

Незважаючи на те, що медіація нормативно закріплена на рівні закону, прийнятого в установленому порядку в Україні, підготовка та діяльність медіаторів у нашій державі активно розвивається. На підтвердження цього можна процитувати інформацію з офіційного сайту Національної асоціації медіаторів України, де наведено «досить значний перелік навчальних центрів (РГО «Жіночі ініціативи» (м. Пирятин, Полтавська область), Інститут миру та порозуміння ім. (м. Київ), Група медіації Одеської області (м. Одеса), Київське відділення ООГМ (м. Київ), Подільський центр медіації (м. Вінниця), Тренінговий центр (м. Львів), Українська академія медіації (м. Одеса), Український центр медіації при КМБШ (м. Київ), Центр права та медіації (м. Харків) та Школа медіації Академії адвокатури України (м. Київ), які розташовані в найбільших містах України. Також створили сертифікатні програми та курси/програми з медіації та управління конфліктами, які є частиною магістерських та бакалаврських програм, викладаються в Україні в університетах Києва, Львова, Чернівці, Одеса та ін.» [33].

Така велика різноманітність навчальних закладів свідчить про наявність високого попиту та суспільної потреби та активності цього виду діяльності. В Україні медіація здійснює свої перші кроки в нормативно-правовому полі. Розуміння актуальності переспектив застовування процедур альтернативного вирішення та врегулювання спорів дасть змогу максимально швидко та ефективно інтегрувати такі способи у ті сфери, де такий підхід є максимально доречним і необхідним. Особливо такі питання впровадження та практичного затосування медіації мають місце саме у публічній сфері. Однак, зважаючи на сучасний період України та на європейськоорієнтовний курс, безумовно медіація на публічній службі має отримати активний шлях свого розвитку. Із застосуванням медіації стане реальним розвантаженість адміністративних судів та дозволить вийти на абсолютно новий рівень вирішення та урегулювання конфліктів. Проте, слід пам’ятати, що важливим

є також врахування воєнного стану, що запроваджено в країні, адже, у таких умовах говорити про звичайне функціонування публічної сфери не доводиться. Також важливо пам'ятати, що провідне місце у практичному застосуванні медіації відводиться на якісну та системну підготовку медіаторів, а на публічній службі це також ті службовці, котрі в подальшому будуть уповноважені на врегулювання конфліктів, наприклад керівники публічних органів. Цей процес тривалий та потребує фінансових ресурсів.

Не зважаючи на те, що сьогодні в Україні прийнятий і діє спеціальний закон «Про медіацію», однак нормативне визначення можливості застосування медіації в адміністративному судочинстві також має велике значення в публічній сфері, згідно з положеннями КпАП України. Хоча КАС України чітко не передбачає медіацію як частину судової практики, однак такий стан речей не говорить про заборону її практичного застосування. Так, стаття 113 Кодексу адміністративного судочинства України допускає «примирення сторін під час підготовчого провадження:

1. Сторони можуть повністю або частково врегулювати спір на основі взаємних поступок. Примирення сторін може стосуватися лише прав та обов'язків сторін і предмета адміністративного позову.

2. За клопотанням сторін суд зупиняє провадження у справі на час, необхідний їм для примирення.

3. У разі примирення сторін суд постановляє ухвалу про закриття провадження у справі, у якій фіксуються умови примирення. Умови примирення не повинні суперечити закону або порушувати чиї-небудь права, свободи або інтереси.

4. У разі невиконання умов примирення однією із сторін суд за клопотанням іншої сторони поновлює провадження у справі».

Водночас, підтверджуючи нормативність дефініції, доцільно звернути увагу на позицію теоретиків, зокрема В. Кузьмишин зазначив, що фактично норми цієї роботи дозволяють суддям ініціювати дуже схожу процесуальну

медіацію. Статтею 110 Кодексу адміністративного судочинства України визначено, що «суд може прийняти рішення про участь експертів, якими також можуть бути медіатори». Ця позитивна зміна має бути чітко відображена в більш деталізованих галузевих законодавчих нормах, і чітко передбачити процедури та випадки, в яких може бути реалізована медіація. Адже логічно, що відсутність правових норм та чітке закріплення норм обмежують використання цього інституту при здійсненні публічно-управлінської діяльності. Вирішення спорів шляхом врегулювання конфліктів за допомогою медіації є більш ніж бажаними, зокрема, для оперативного урегулювання конфліктів, що можуть виникати під час провадження публічної діяльності, а також розвантаження судів від черезмірної кількості справ та перевантаженості. У даному випадку, зрозуміло, що такі випадки та процедури мають бути нормативно урегульованими, зокрема, в «якості обов'язкових критеріїв допустимості укладення мирових угод у адміністративних спорах із органами публічної влади можна виділити:

- *законність* – основною складовою тут є відсутність у законі прямої заборони на вчинення дій, передбачених угодою;
- *суспільна прийнятність* – що означає відповідність змісту угоди законам, що охороняють суспільну безпеку, порядок управління, суспільну мораль, права і свободи громадян;
- *добровільність* – тобто, важливим є наявність вільного волевиявлення сторін;
- *правосуб'єктність* – має бути наявність у сторони права розпоряджатися предметом угоди;
- *спільне благо* – важливим моментом є акцент на відповідність суспільним інтересам, дотримання прав і законних інтересів інших осіб;

- *відповідність компетенції* – повноваження посадової особи на укладення угоди повинно входити в її компетенцію, визначатися нормативно-правовим чином і реалізовуватися відповідно до приписів компетенційних норм;
- *регламентація* – при укладенні угоди посадовець повинен діяти у відповідності з тими цілями, задля досягнення яких йому надані повноваження, і не виходити за межі своєї компетенції (предметної, суб'єктної, територіальної та тимчасової);
- *непідсудність* – неприпустимість угод у спорах про законність нормативних актів, в силу наявності повноваження на визнання таких актів невідповідними законом тільки у суду» [49, с. 154].

Важливо пам'ятати, що говорити про повне проникнення медіації в систему вирішення публічних спорів, у тому числі адміністративних, зарано, або і взагалі не доречно. Зовсім недоцільними або навіть протизаконними є спроби застосовувати їх тоді, коли мова йде про спори, учасниками яких виступають вищі органи публічної влади та їх посадові особи. Як приклад «у даному випадку зазначимо, що це справи при оскарженні актів, дій чи бездіяльності вищих органів публічної влади та їх посадових осіб (ВРУ, Президента України, КМУ, ВРЮ, ЦВК, НБУ, тощо), а також з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби (наприклад, звільнення Президентом України Міністра Кабінету Міністрів України).

Також не зовсім доцільно говорити про використання медіації тоді, коли мова йде про окремі спори щодо правовідносин, пов'язаних з виборчим процесом чи процесом референдуму, адже слід раховувати, що в рамках переговорів є важливою думка кожного учасника, а виборчий процес передбачає залучення значних мас людей, що унеможливлює проведення самих переговорів в дійсності та забезпеченні при цьому якісної складової т в такі короткі терміни». «Однак, коли активно відбувалося обговорення ще

проєкту Закону «Про медіацію», на жаль, попри позитивну динаміку застосування медіації в досудовому процесі, представники законодавчої влади у експертному висновку Головного науково-експертного управління ВРУ щодо проєкту Закону «Про медіацію» висловили думку про те, що її застосування у спорах із органами публічної влади є недоцільним» [7]. Виходячи із вищевказаного ця позиція видається зовсім необґрунтованою та не може мати такої універсальності.

Важливо також звернутися до світового досвіду, зокрема вітчизняні та зарубіжні психологи зазначають, що найбільш цивілізованим і конструктивним способом вирішення конфліктів і спірних ситуацій є мирні переговори, які вирішують суперечки по мірі їх виникнення, враховуючи можливість задоволення позицій. сторін конфлікту. Ця процедура максимально наближена до процедури медіації. Також зазначимо, що навіть при створенні вищезазначених комісій до їх складу входили медіатори, тобто професійні посередники. Узгодження та правильне оформлення взаємних претензій однієї сторони до іншої та навпаки, за участю третіх незалежних сторін, мета таких зустрічей чітко визначена, а головне все це відбувається в умовах повної конфіденційності та неформальності, однак, такий підхід зберігає свою вірність, адекватність, є економічно та ресурсно вигідним для всіх сторін. Так, не тільки медіація, результати медіації відображаються у спільному комюніке, звичайному терміні чи джентльменській угоді.

Проте, важливо пам’ятати, що медіатор, який бере участь у вирішенні конфліктів, які виникають на основі управлінських відносин, повинен пройти всі найважливіші етапи процедури медіації з урахуванням специфіки законодавства, яке регулює публічні відносини: «виникають на базі публічних відносин; обов’язково однієї із сторін спору є суб’єкт владних повноважень, який здійснює владно-управлінські функції у цих відносинах; сфера виникнення цих відносин зумовлена реалізацією публічного інтересу; предметом спору є рішення, дії чи бездіяльність суб’єктів владних

повноважень, які порушують або можуть порушити права, свободи та інтереси інших суб'єктів публічних правовідносин, а також адміністративних договорів» [85].

Окрім аналізу нормативної основи застосування медіації є потреба приділили увагу суб'єктам застосування медіації в сфері публічного управління та адміністрування.

2.2 Суб'єкти застосування медіаційних процедур на публічній службі

Розглядаючи питання щодо суб'єктів медіації у сфері публічної служби доцільно зазначити, що важливим моментом є з'ясування можливого переліку учасників медіації та релевантність таких учасників визначені в Законі України «Про медіацію». Зазначимо, що законодавець закріпив поняття учасників медіації. У той час як сторонами медіації є фізичні, юридичні особи або групи осіб, які звернулися до медіатора (медіаторів) чи суб'єкта, що забезпечує проведення медіації, з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними шляхом проведення медіації та уклали договір про проведення медіації [7].

Угодоздатність медіаціййних процедурах розуміється як сукупність дієздатності та відсутності вад чи перепон у вольовій характеристиці поведінки примирення у сторін медіації. *Компетентність медіатора* – це здатність людини самостійно приймати виважені рішення, створювати собі права, брати на себе та виконувати зобов'язання (див. табл. 2.2.).

Визначені критерії та їх показники дозволяють схарактеризувати рівні сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців: *низький, середній, високий.* Високий рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що

регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; процесуальним інструментарієм медіації.

Таблиця 2.1

Діагностувальний інструментарій оцінювання сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців

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

Розробка за Ю.Рак.

Публічні службовці *високого рівня* володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуації, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час

конфліктної взаємодії та ухвалювати відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, здатні локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

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

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

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

Отже, *визначені критерії, показники та рівні сформованості медіативної компетентності у публічних службовців дозволили здійснити діагностування досліджуваної компетентності під час навчання у закладі вищої освіти*.

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

До першого блоку увійшли тестові завдання закритого формату, зокрема на встановлення відповідності між визначенням та характеристикою, що передбачали вимірювання медіативної компетентності за першим, знаннєво-змістовим критерієм, що передбачав теоретичну обізнаність механізмів, форм, методів та умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфіки конфліктної взаємодії, процесуально-технологічного інструментарію медіації тощо.

До другого блоку увійшли тестові завдання відкритого формату (кейси) для вимірювання умінь проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту, здатності самостійно виконувати запропоновані завдання, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, ідентифікувати проблеми, встановлювати причинно-наслідкові зв’язки, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту тощо. *Третій блок передбачав* застосування психологічних діагностувальних методик вимірювання медіаційної

компетентності у публічних службовців та за показниками визначених компонентів, які подано в додатку В.

Отже, методика оцінювання медіаційної компетентності у публічних службовців передбачала три блоки завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів (див. Додаток Д).

Водночас, важливо пам'ятати про специфіку державних послуг. *Суб'єкт публічної чи державної влади* – державний чи публічний орган, інший суб'єкт, який здійснює на основі законодавства владні управлінські функції, у тому числі здійснення повноважень, як сторона медіації, має свої особливості. В деяких країнах процес медіації не застосовується до спорів або конфліктів, де однією зі сторін є установа, що представляє національні інтереси. З іншого боку, у Республіці Молдова медіація можлива для спорів, що виникають з адміністративних відносинах або публічних відносинах, якщо спір можна вирішити шляхом досягнення мирової угоди. Зокрема, цікава сфера оподаткування і відносини, які тут можуть виникати. Тому Сполучене Королівство, Бельгія, Нідерланди, Німеччина та США використовують порядок вирішення податкових спорів.

По-перше, звернення до медіації та її успішність залежать від того, на якій стадії перебувають учасники конфлікту та чи визнають вони наявність конфлікту. Загалом медіація ефективна як на ранніх стадіях зародження конфлікту, так і тоді, коли обидві сторони виснажені тривалим протиборством. Але перебування в стані заперечення існуючого конфлікту унеможливлює або принаймні ускладнює участь учасників конфлікту в медіації, так само як конфлікт розвивається до стадії, коли його учасники мають намір «знищити» опонента, навіть ціною власної шкоди, а також власних фінансових ресурсів і певної втрати психологічних ресурсів.

По-друге, це психологічна підготовка всіх сторін до вирішення

конфліктів/суперечок шляхом активних переговорів та співпраці. Багато в чому ця підготовка залежить від того, як людина зазвичай поводиться під час конфлікту, і від її загального сприйняття можливих розв'язків суперечки.

Зазвичай медіація є двосторонньою, а її учасниками є дві конкретні фізичні особи, які виступають від власного імені або є представниками певних юридичних осіб. Разом із тим, не є виключенням й багатостороння медіація, якщо сторонами конфлікту є кілька осіб, більше двух сторін, зі своїми власними інтересами, баченнями ситуації та позиціями. У такому випадку слід пам'ятати, що участь у медіації є добровільною та можливоюу випадку, якщо усі без виключення сторони конфлікту безумовно приймають таку модель урегулювання ситуації, що склалася. Водночас сторони конфлікту чи суперечки мають право на медіацію, якщо вважають за потрібне, але все одно можна будь-коли припинити медіацію та звернутися до суду чи арбітражу. Незважаючи на те, що медіація є обов'язковою досудовою стадією вирішення спору, принцип добровільності залишається недоторканим. В Італії, наприклад, обов'язок медіації в певних категоріях спорів означає лише обов'язок бути присутнім на першій зустрічі з медіатором, так званій організаційній зустрічі. На цій зустрічі сторони вирішують, чи доцільно переходити до медіації, а якщо ні, вони можуть почати чи продовжити свій спір у суді без будь-яких негативних наслідків для себе. Відсутність однієї сторони має такі негативні наслідки, але не завжди, а інша сторона просто «вивільняється» для подальшої суперечки в суддях, посилюючи позицію учасника конфлікту, що максимально допомагає вирішити питання. Сторони конфлікту обирають медіатора самостійно або добровільно погоджуються зв'язатися з ним через систему безоплатної правової допомоги та автоматично отримують контактні дані медіатора, автоматично обраного системою, до її функцій входить забезпечення каналів медіації. Сторони медіації самостійно вирішують обсяг обговорюваних сторонами питань, вирішення конфлікту (спору), зміст досягнутої за

результатами медіації угоди, умови та способи реалізації угоди, та інші питання, пов'язані з конфліктом (суперечкою). Слід підкреслити, що чітке визначення осіб сторін медіації є важливою гарантією дотримання їхніх прав у процесі. На сьогодні права та обов'язки сторін медіації та способи забезпечення їх прав не регулюються окремими законами, а регулюються нормами цивільного, господарського та сімейного права, які визначають зміст медіації та процедури, що використовуються для підписання контрактів. Власне медіатор, згідно Закону – це «спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію.

Медіатор є незалежною, нейтральною та неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) налагодити комунікацію, проводити переговори та досягти порозуміння щодо шляхів виходу з конфлікту та укладення відповідної угоди. Медіатором за умов успішного проходження спеціальної підготовки може стати будь-яка людина. В Україні більшість медіаторів, як правило, має вищу освіту (психологічну, педагогічну, юридичну, медичну тощо) і додатково до неї пройшли спеціальну підготовку» [7].

Якщо аналізувати практику, то зазначимо, що донедавна 40 годин теоретичної та практичної підготовки, включаючи базові навички для медіаторів, вважалися достатніми для початку практичної роботи у сфері медіації (це модель навчання американських медіаторів). .Але водночас 25-річна історія України з підготовки медіаторів та популяризації практики їхньої роботи доводить, що за такий короткий період навчання неможливо здобути повну та достатню медіаторську компетентність, яка потребує часу, навчання та практики роботи. Додаткові вимоги до медіаторів можуть бути встановлені національними органами або професійними організаціями медіаторів через системи акредитації цих організацій.

У Німеччині до недавнього часу не існувало державних чи інших

нормативних вимог щодо початкової професійної підготовки медіаторів. Також немає обов'язкової програми акредитації в будь-якій медіаторській організації. Тож, фактично, особа може називатися медіатором і надавати супутні послуги без необхідного обов'язкового навчання чи ліцензування. У той же час, однак, існує важливий виняток: адвокат може називати себе медіатором, лише якщо він отримав освіту в галузі медіації, як це передбачено Правилами професійної практики Федеральної асоціації адвокатів)[91].

В Україні формування вимог до професійної підготовки медіаторів перебуває в стадії активного формування. Проте вже сьогодні є позитивним той факт, що професія медіаторів офіційно визнана державою та підтримується на національному рівні шляхом регулювання. Згідно з українським класифікатором професій, медіатор – це фахівець із вирішення конфліктів та медіації у суспільно-політичній сфері. Законодавчих вимог щодо навчання та отримання кар'єри медіатора досі немає. Водночас держава досить лояльно ставиться до формування процесу медіації та визначення переліку акторів, які беруть активну участь у цьому явищі. У процесі медіації в разі потреби передбачається активна допомога професіоналів, і особливо відзначимо, що сторони мають доступ до юристів, перекладачів та експертів суміжних галузей (психологів, педагогів, лікарів, інженерів, аудиторів тощо), якщо це необхідно. За попередньою згодою та згодою сторін під час медіації можуть бути присутні інші особи, однак у разі виникнення спірної ситуації може бути залучено додаткову підтримку. Такі питання повинні обговорюватися обома сторонами. Важливо пам'ятати, що в процесі медіації, де стороною є неповнолітня особа, можлива участь її батьків або опікунів, тоді як у випадку неповнолітньої особи участь її законного представника є абсолютно обов'язковою. Важливо не забувати про те, що роль цих осіб у процесі медіації принципово відрізняється від ролі медіатора. У цьому випадку ніякої домовленості зі сторонами тут не буде. Це прямий захист прав

неповнолітніх. Ці представники не обговорюють конфліктні ситуації та не шукають вирішення, а просто надають підтримку медіаторам і, за необхідності, допомагають сторонам оцінити законність та реальність рішень, вироблених у процесі медіації.

Головним питанням щодо медіації на публічній службі є питання чи може керівник бути медіатором? Зазначити, що якщо медіація на публічній службі має офіційниі характер та провадиться на основі діючого закону, тоді медіатором є лише особа, що прямо вказана у відповідній статті. Проте, звісно ж, у випадку виникнення конфлікту на державній службі, припустимо, вбачається, що керівник, звісно ж може зайняти статус медіатора та допомогти урегулювати конфлікт. Вбачається ідеальним варіантом, якщо керівники публічних інституцій будуть заохочуватися до відповідного навчання та підготовки медіаторів.

2.3 Організаційні основи застосування медіаційних процедур на публічній службі в умовах воєнного стану

Наступним важливим етапом наукового дослідження є визначення організаційних основ застосування процедур медіації, які можуть бути реалізовані на державній службі. Також потребує уточнення інформація щодо диференціації *організаційних причин конфлікту* та організаційних умов врегулювння конфліктів у рамках публічного управління. Отже, «організаційний конфлікт – це зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу. Вони є проявом суспільних протиріч та суперечностей, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників. Таке розуміння сутності

організаційного конфлікту, хоча в кінцевому рахунку носієм конфліктної взаємодії виступає працівник чи службовець, тобто будь-який конфлікт в організаційних системах завжди можна звести до міжособового його виду, однак організаційно-управлінські конфлікти пов'язані більшою мірою з об'єктивними причинами їх виникнення. Тому під організаційним чи організаційно-управлінським конфліктом у державному управлінні слід розуміти прояв протиріч у державно-управлінських системах будь-якого порядку, пов'язаних з несумісністю структури, повноважень та ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями» [46].

Як зазначалося вище, діяльність органів влади має низку специфічних рис, які тісно пов'язані між собою. У певний період життя працівника або в певних ситуаціях спрямованість його діяльності може зіграти роль у виникненні соціальних, сімейних, правових, міжрасових, міжнародних або психологічних конфліктів. Недооцінка причин і наслідків конфліктів, суперечок впливає на якість послуг державного управління та продуктивність працівників, призводить до непередбачених помилок, конфліктних ситуацій, і навіть криз, у розвитку країни. На думку окремих науковців, виникнення будь-якого конфлікту пов'язано, у першу чергу, з складним переплетенням генетичних зв'язків, що мають різну тривалість дій та різний характер впливу на окремі конфлікти. Необхідно звернути увагу, що так як одні передумови мають короткочасний характер, а інші – тривалий, іноді навіть дуже тривалий, одні чинять безпосередній вплив, інші – опосередкований, у такому разі доцільно усі передумови, що впливають на виникнення конфлікту, поділити на окремі три основні рівні, визначивши їх через такі поняття, як «*чинники», «причини», «умови»* [31, с. 203].

Також на увагу заслуговує питання, щодо передумов конфлікту, дія котрих веде до формування конфлікту, але не породжує його. У цьому контексті зазначимо, що між конфліктом і чинниками, які його формують,

немає суворої динамічної залежності. Важливо пам’ятати, що для виникнення конфліктів потрібні певні причини. Концепція визначається як «зовнішня, часто випадкова обставина, яка керує подіями. Вона може проявлятися у формі випадковості, провокації, неправильного розуміння чи тлумачення (міжнародного, міжнародного, кримінального конфлікту)» [53, с.18].

У свою чергу, виходячи з проведеного дослідження, будемо стверджувати, що вивчення конфлікту як теми дослідження, є не випадковим. Такого роду дослідження зумовлені багатьма об’єктивними умовами та тенденціями, і спрямовані не лише на вирішення базових теоретичних проблем, а й спрямовані на розробку та використання ефективних прийомів і методів попередження та вирішення конфліктів, а також вирішення конфліктів. Найбільш повне вивчення сутнісних характеристик реальних конфліктів дає можливість керувати розвитком і процесом ескалації конфліктних ситуацій, дозволяючи прогнозувати їх наслідки та знаходити оптимальні шляхи вирішення неприємних ситуацій і запобігання негативним впливам на суспільство та окремі аспекти конфліктна площа.

Важливо, безумовно, і те, що злагоджена та продуктивна робота у сфері державного управління неможлива без попередження та випередження конфліктів, тобто створення умов, які забезпечують дотримання інтересів усіх суб’єктів владних повноважень та учасники процесу управління навіть там, де вони можуть виникнути Конфлікт інтересів Перед спеціалізацією на питанні конфліктів на державній службі та публічній сфері заслуговують на увагу досить цікаві позиції таких вчених роботи «Управління конфліктом у процесі публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства», які вказують на існування та використання легальних каналів (підкріплених і забезпечених нормативним правом) для отримання управління та влади в прийнятті політичних рішень. Способи вирішення

проблеми пов’язані з необхідністю активного висловлювання. З одного боку, це гарантує рівні умови гри, а з іншого – може надати можливість тим, хто активно бере участь у прийнятті рішень, бути «акторами» та ключовими гравцями процесу або залишатися нейтральними. Крім того, звертаємо увагу на те, що створення нових каналів є особливо важливим, коли йдеться про організаційні основи впровадження медіації. Важливо також пам’ятати, що ігнорування технічної складової сучасних політико-адміністративних процедур та можливості реалізації нових форм впливу, зокрема через спілкування між органами державної влади та службовцями, які здійснюють владу, а точніше між службовцями, які мають формувати так звані «норми звичаю», які мають визначати єдині правила гри для всіх. У цьому контексті важливо визначити стадії, етапи медаційних процедур, які будуть обов’язковими для виконання.

Таблиця 2.2

Стадії (етапи, фази) медіаційних процедур

Стадії медіації	**Зміст стадії**
0. Передмедіація	– Ініціювання медіації. – Формування у сторін конфлікту (спору) розуміння процедури медіації. – Визначення запиту сторін на медіацію. – Попередній збір інформації та діагностика конфлікту на медіабельність. – Організаційна підготовка до медіації.
1. Підготовча стадія	– Вступне слово медіатора. – Визначення основних організаційних та процедурних аспектів. – Підписання договору про проведення медіації.
2. Збір інформації та визначення тем для обговорення	– Збір інформації про конфлікт. – Визначення важливих для усіх сторін конфлікту тем для обговорення. – Визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення.
3. Робота з інтересами та потребами сторін	– Допомога сторонам у розпізнанні своїх істинних інтересів. – Створення умов для вільного прояву емоцій. – Забезпечення можливості сторін почути один одного. – Підготовка основи для пошуку варіантів рішення.
4. Пошук варіантів	– Стимулювання сторін до креативного пошуку та

рішення	напрацювання варіантів рішення. – Організація обговорення сторонами варіантів рішень.
5. Оцінка варіантів рішення	– Оцінка варіантів рішення (в тому числі зі зверненням до необхідних спеціалістів) з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності, законності тощо.
6. Оформлення домовленостей	– Укладання угоди за результатами медіації чи іншої угоди (мирова угода, угода про примирення тощо).

Зважаючи на викладене, наявність таких норм є вигідною не тільки для регулювання процедур вирішення та пом'якшення існуючих конфліктів, а й для запобігання виникненню нових або повномасштабних конфліктних ситуацій. Тож грунтуючись на зазначеному вище аналізі, нами пропонуються етапи (алгоритми) проведення медіації (див. табл. 2.3), які корелюється із Законом України «Про медіацію».

Таблиця 2.3

Етапи (алгоритм) проведення процедури медіації

Етапи	Процеси
Домедіація	– Прийняття рішення хоча б однією зі сторін про бажання проведення процедури медіації. – Ознайомлення сторін з інформацією про медіацію. – Інформаційно-оціночна зустріч медіатора зі сторонами. – Збір інформації про конфлікт. – Визначення медіабельності конфліктної ситуації. – Залучення сторін та підтримка їх мотивації до проведення процедури медіації. – Інформаційно-організаційна підготовка до проведення процедури медіації. – Підписання договору про проведення медіації
Медіація	– Визначення потреб та інтересів сторін конфлікту. – Перемовини щодо узгодження інтересів та потреб сторін конфлікту. – Проведення індивідуальних зустрічей з кожною стороною. – Пошук альтернатив вирішення конфлікту. – Стимулювання сторін на пошук найефективнішого рішення та способу вирішення спірних питань, який відповідає волі учасників спору та перевірити його на реалістичність. – Підписання угоди за результатами медіації.
Післямедіація	– Консультування сторін після завершення проведення медіації. – Моніторинг виконання прийнятого сторонами рішення.

Розроблено автором.

Доцільно звернути увагу, що в Законі України «Про медіацію» не прописані етапи проведення медіації, як такі, але чітко окреслюється початок процедури та її завершення. У Розділі ІІІ йдеться про проведення медіації, а саме ст. 16 «Підготовка медіації» зазначає, що «перед початком проведення медіації медіатор або суб'єкт, що забезпечує проведення медіації, здійснює підготовчі заходи із сторонами наявного або можливого конфлікту (спору), разом або окремо, для з'ясування можливості проведення медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору), зокрема зустрічі, збирання та обмін інформацією, документами, необхідними для прийняття рішення сторонами конфлікту (спору) та рішення медіатора про участь в медіації, а також інші заходи, узгоджені між сторонами конфлікту (спору) та медіатором або суб'єктом, що забезпечує проведення медіації», ст. 17 порядок проведення процедури медіації та підстави його припинення визначено абзацом першим, що «медіація проводиться медіатором (медіаторами) з дотриманням вимог закону, договору про проведення медіації, правил проведення медіації та норм професійної етики медіатора», однією з умов припинення медіації у другому пункті цієї ж статті є «укладення сторонами медіації угоди за результатами медіації» [19]. Отже, проведений аналіз дає зробити висновок, що теоретична база вивчення медіації є достатньою для проведення процедури медіації та вирішення конфліктів між органами публічної влади та громадянським суспільством.

Також слід пам'ятати, що кінцевим продуктом є прийняття та реалізація управлінських рішень, які стосуються якщо не всіх, то певної верстви населення України чи конкретної сфери державного управління органу. Ступінь об'єктивності, справедливості, раціональності та законності прийняття управлінських рішень визначає загальний розвиток країни та рівень соціального благополуччя народу. Зокрема, у цьому відношенні були зроблені деякі поступові кроки. Для прикладу зазначимо наступне: Уряд України запровадив певні механізми консультацій з громадянами та

об’єднаннями як достатньо ефективний спосіб комунікації за досить простою та зрозумілою схемою «влада-люди». Для державних службовців пропозиції та висловлені ними побажання носять консультативний характер, оскільки зрозуміло, що не всі люди в Україні мають юридичну чи іншу спеціальну освіту та достатні знання для тонкощів процесу державного управління. Врахування громадської думки – добра практика і приємна винагорода не лише для населення, а й для тих, хто володіє владою. По-перше, уповноважена особа також є частиною суспільства і так само, як і будь-хто інший, зацікавлена в об’єктивному управлінському процесі, тому прийняті рішення стосуватимуться її повністю або частково, по-друге, це суттєво посилює українську владу в свідомості громадян. і громадські групи, по-третє, така комунікація є хорошим інструментом, власне, основою для подальшого вдосконалення системи взаємодії суб’єктів державного управління з населенням. Визначено деякі форми консультацій та можливого діалогу з громадськістю, такі як: публічне громадське обговорення, (прямий формат) на конференціях, семінарах, форумах, громадських слуханнях, круглих столах, конференціях, виражених у бесіді. Громадська приймальня, теле- чи радіодебати, дискусії, діалоги, інтерв’ю, підготовка інших матеріалів для засобів масової інформації, Інтернет-конференції, телефонні гарячі лінії.

Важливо пам’ятати, що згадані вище процеси об’єднують системний підхід, розвиток, підвищення якості та прагнення до ефективного остаточного рішення, яке враховуватиме те, що відбувається з громадянами в країні. Справжній інтерес до тих подій та ситуацій, і вихід на новий рівень взаємодії суб’єктів, зацікавлених у кінцевому результаті. Надалі про такі рішення публічно повідомлятимуть через ЗМІ та месенджери, офіційні сайти та сторінки державних установ тощо. Таке оприлюднення досягається не лише відтворенням самого тексту, а й зазначенням причин його оприлюднення, описом причин відхилення інших рішень та обґрунтуванням їх доцільності відповідно до норм чинного законодавства. Оприлюднюються

не лише прийняті чи затверджені рішення, розпорядження та розпорядчі акти, а й проекти та порядок їх погодження та обговорення. Це дасть можливість усім зацікавленим громадянам об'єктивно оцінити виконану роботу, бути ініціаторами чи активними учасниками процесу, наприклад, провести науково-правову експертизу документу з подальшим внесенням змін чи скасувань, надання власних зауважень. або пропозиції.

Часто в науковій літературі поняття «гнів» визначається психологами як складова емоційного стану, короткочасного і бурхливого стану людини. Саме в ці кілька хвилин людина під надмірним впливом емоцій інколи робить непоправні вчинки, незрозумілі в звичайному стані і не мають логічного пояснення. Так, ця теорія давно доведена вченими і розглянута законодавцями більшості країн світу.

Як рефлексію та дослідження з цього ж питання виділимо також проблему спотворення фактів у процесі вирішення конфлікту та пов'язану з цим конфліктну динаміку. Ці характеристики характерні для міжособистісного конфлікту і міжгрупового конфлікту. Посилює це наявність внутрішнього фаворита. З його точки зору, може не бути жодної логічної причини для єдності, окрім того факту, що він підтримує групу виключно через приналежність до неї. З одного боку, психосоціальний фактор здається вже неактуальним, але насправді цей фактор існує і домінує відповідна ніша. Крім того, сучасне молоде покоління звикло розкривати свій творчий потенціал у всіх можливих вимірах, і навіть старше покоління працівників державної служби наголошує на тому, що зараз цінується творчий підхід і всебічний рівень знань. іноземні мови або IT знання в технічній сфері. Не можна ігнорувати толерантність та солідарність, які можна відобразити в програмі роботи. Природно, жінки в основному частіше, ніж чоловіки, займаються інтелектуальною працею, навантаження розподіляється інакше, з урахуванням статті та особистих обставин, залучаються понаднормові (якщо є така необхідність).

Водночас, *організаційні причини* є ще однією перешкодою, передумовою якої є не стільки людський фактор, скільки недосконаліть законодавчої бази. Тут слід звернути увагу на застарілі посадові інструкції, надмірну плинність кадрів, несправедливі або нелогічні процеси розподілу винагороди, непропорційне навантаження в одному відділі проти іншого тощо. Справді, ще не так давно високо цінувалася організація роботи суб'єктів публічної політики та носіїв. Це так у світлі останніх реформ, спрямованих на підвищення авторитету та участі молоді в державному управлінні. Крім того, в рамках організаційних причин можна виділити також матеріально-технічні причини, оскільки все ж не виключено, що працівники, які опинилися в такій ситуації, змушені за власні кошти купувати канцтовари, коригувати стан техніки, заправляти картриджі, встановлювати обігрівачі чи кондиціонери, а також самостійно ремонтувати предмети побуту (починаючи від ПК і закінчуючи офісними дверними ручками).

Слід зазначити, що одним із перших етапів медіації в конфліктних ситуаціях, що пов'язані з реалізацією публічної політики, є встановлення фактів, які лежать в основі суперечок або ж фактів порушення. Процедура, у першу чергу, включає заслуховування сторін та за наявності – очевидців чи свідків, з'ясування ставлення сторін до теоретично можливого процесу медіації. Періодично медіатором здійснюється коротке резюмування. Погоджувальна комісія, медіатор – це ті суб'єкти, котрі на даному етапі розвитку українського права не обмежені його жорсткими нормами, тому варіантів досягнення згоди достатньо багато, окрімтого підбирання необхідних інструментів теж не є чітко вичерпним та дає додаткові можливості для медіаторів.

Визначаючи такі регулятивні механізми та інструменти взаємодії, насамперед доцільно наголошувати на консенсусі, тобто на рішеннях, у яких усі сторони свідомо беруть участь і які хочуть досягти. Використання цього

методу визначає послідовність самого процесу вирішення конфлікту і не свідчить про реалізацію кінцевого результату. Загалом, пам’ятаймо, що це використовується як спосіб досягнення домовленостей та спільного вирішення публічно-правових суперечок у країнах з демократичними правовими системами, а не в авторитарних країнах, де таке застосування навіть не обговорюється Можливість і взагалі не застосовується. Основним способом досягнення консенсусу є переговори та переговори, що є найкращим із альтернативних способів вирішення суперечок. Важливо додати, що найбільші ефекти такого типу досягаються при реалізації принципу «розподільчої справедливості», який передбачає, що поступки або суперечки розподіляються пропорційно відповідно до витрат, які несуть учасники розвитку конфліктної ситуації. По суті, коли структура об’єкта спору досить складна, сторони мають час і ресурси для вирішення проблеми, зацікавлені в пошуку найбільш розумного рішення і не задовольняються проміжним процесом, з’являється доцільний захід. Вирішення конфлікту або ескалація. Усі сторони хочуть досягти найкращих результатів у найкоротші терміни з найменшими витратами ресурсів.

Наступний помітний метод, який використовують медіатори, — це *досягнення компромісу*. В умовах воєнного стану цей вспект є дуже вжливим, адже в більшості населення негативні емоції переважають над позитивними. Тому важливо добитися взаємної поступки обох сторін, і це актуально, коли в конфліктній ситуації, що виникла, всі гравці переслідують своє бажання вирішити суперечку.

Важливо підкреслити цей зв’язок, тому що якби такий акт здійснювався повністю одним суб’єктом, це називалося б концесією. Усі учасники конфліктної ситуації повинні бути зацікавлені в компромісах і бути готовими знайти для кожного так звану «середину», навіть за рахунок власних поступок і відмови від власних вимог. Доцільно зазначити, що якщо ми говоримо про конфлікт принципів між сторонами, то цей конфлікт

розвивається різко. Або зволікати з часом, тоді в цьому випадку компроміс буде складним, а в деяких випадках і зовсім нереальним. Коли посередник чітко розуміє і прогнозує, що переговори дійсно зайшли в глухий кут, видається логічнішим інтегрувати такий підхід до досягнення згоди, а як відомо, краще про щось домовитися, ніж не домовитися взагалі. Тому, якщо сторони не можуть повністю вирішити проблему, необхідно хоча б спробувати вирішити її частково. Слід також розрізняти вимушений і добровільний компроміс. У першому випадку незамінною є ідея вирішення проблеми, нав'язана сторонами або медіатором; Друге – об'єктивно вести спільну роботу, сторони досягають консенсусу, і рішення, які вони приймають, є лише їхніми позиціями.

Ці типи компромісів використовуються не тільки для вирішення суперечок у процесі публічної політики чи державного управління, а й для створення партійних блоків і створення певних альянсів. Суть цього явища полягає в тому, що медіатори допомагають знайти центри тяжіння для діаметрально протилежних сторін і думок, де зіткнуться їхні спільні інтереси. Техніка компромісу проявляється у звичних способах переговорів, діалогу, партнерства, співпраці, дискусії, коучинг-сесій тощо. Їх основні цінності полягають у зближенні поглядів на деякі питання, що дозволяє виявити, де сторонам доцільно піти на поступки, і знайти спільний вихід із ситуації, що склалася. Так, вищевказаний процес здійснюється шляхом спільних переговорів або регулярних переговорів і звітів та уточнення спільних цілей та ідеологій. Вони мають свій власний стиль, тож виходячи з цього вони розрізняють жорсткі та м'які міркування типу конкуренції – одна сторона підлаштовується під суперника. Слід підкреслити, що за допомогою жорстких переговорів, примусу та спонукань не очікуйте, що дві сторони зрозуміють одна одну та швидко вирішать конфлікти. Складається враження, що його використання зовсім не для мирного побудови стосунків через спілкування, а більше як спосіб виправдатися, відстояти та нав'язати свою

позицію. Тоді як для м'якого стилю характерна протилежна позиція, яка використовується, коли суб'єкт не готовий закривати очі на певні аспекти і відстоювати свої права не так важливо, як відновлення дружби чи партнерства.

Також заслуговує на увагу так званий *торговий та співробітницький стиль*. «У випадку першого стилю переговорів, сторона повинна йти на поступки партнера, але при цьому наполягати на задоволенні власних інтересів. Поступка у переговорах, які ведуться за стилем «торгів», використовується для подолання спротиву опонента і досягнення вигідного для себе розв'язання ситуації. Відстоювання своїх інтересів перед опонентом проходить у жорсткому стилі, з одного боку, з іншого – допускається поступка за певних обставин, як при м'якому стилі. Стиль використовується у ситуаціях, коли обидві сторони зацікавлені у сумісному вирішенні спірного питання, але не можуть цього досягти не відступивши від попередніх позицій. Тому вони йдуть на компроміс, який більшою чи меншою мірою влаштовує конфліктуючі сторонни» [86, с. 33]. Заслуговує на увагу співробітницький стиль ще й тому, що часто зустрічається в публічному управлінні та адмініструванні досить часто. В цивілізованому світі освідчені та вихована люди, зазвичай, об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети саме за допомогою взаємних домовленостей. Його найголовніше спрямування – якнайшвидше дійти спільних точок зору і винести рішення, що задовольнить одного та іншого учасника перемовин, вичерпавши конфліктну ситуацію.

Разом з цим, напевно, найбільш цікавим питанням є практичний аспект медіації, що передбачає застосування однієї, або водночас декількох технік, проте доцільно розуміти та детально знати соціальний, практичний, психологічний аспект спору. З однієї строни це певні, уже усталені практичні підходи, а з іншої – не доцільно забувати, що сфера урегулювання конфліктів та примирення є усталеною та не зазнає практичних змін та новітніх

підходів. Тому, в межах дослідження розглядаємо лише окремі практичні техніки медіації, ті, котрі вбачаються як оптимальні та допустимі саме у сфері публічної діяльності. Проте пам’ятаємо, що таких технік є табагато більше.

Отже, «серед технік доцільно визначити наступні:

1. Модель, де медіатор виступає в якості організатора вирішення конфлікту чи спору. Це найпоширеніша сучасна модель медіації у тому числі така, що використовується на публічній службі, де багато чого залежить від уміння та досвіду самог медіатора.
2. «Модель рятівника». Цей тип медіації підходить для незначних конфліктів чи публічних спорів, вихід із яких є очевидним для більшості. Зазвичай, в такій ситуації підбирається медіатор, що не наділений спеціальними знаннями чи навичками.
3. Модель, в якій медіатор відіграє роль посередника і виступає третьою стороною у спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці та дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичній оцінці ситуації сторонами, прийняттю адекватного рішення тощо.
4. Модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати будь-які засоби та методи, в тому числі і маніпулювати сторонами.
5. Модель «активний слухач», що охоплює багато різних проявів та навичок простих та звичних, серед яких увага, зоровий контакт, хитання головою, відповідний розмові нахил тіла та поза, логічні та відповідні почутому мімічні реакції, відповідний тон і темп у репліках тощо.
6. Модель, що передбачає у першу чергу роботу з емоціями. В цій моделі окрему увагу доцільно приділити емоційному стану сторін

медіації, тому що саме через них розкриваються їхні інтереси, потреби, побоювання» [49, с. 163]. (див. Додаток 3).

Кожна з перерахованих вище форм супроводжується так званими особливими акторськими якостями. Це вже психологічна категорія, яка проявляється як інструмент досягнення кінцевого результату і робить можливим використання психологічних технік з метою примирення. Наприклад, медіатори часто використовують прийоми перефразування, за допомогою яких досягається уточнення та послідовне розуміння озвучених фраз. Медіатор взмозі досить просто та лаконічно вирішити питання донесення незрозумілої позиціїї чи спростити висловлювання. Техніка переформатування являє собою переклад агресивних фраз або нецензурної лексики на коректну, лояльну та більш стриману, нормальну мову.

Ще однин із відомих медіаторам способів – *рефреймінг – а саме метод сприймати ситуацію з іншого кута зору.* Використовується медіаторами тоді коли: потрібно змінити оцінку події іншою людиною; потрібно змінити ставлення однієї сторони до поведінки іншої; потрібно змістити сторону від вияву позиції до її інтересу; дозволяє людині побачити іншу сторону питання; потрібно для переоцінки деяких подій; звучить критичне зауваження. Доволі цікавою і необхідною на практиці є техніка резюмування та відображення. У випадку з першою доцільно зауважити, що вона являє собою підсумовування основних ідей і почуттів сторони – відтворення медіатором суті висловлювань у стислому й узагальненому вигляді.

Окрім вищезазначених технік активного слухання, у своїй практичній діяльності спеціалісти використовують *інші психологічні прийоми та технології, а також «інструменти з таких напрямів, як: гештальт-терапія – ехо-техніка чи логічний наголос – медіатор повторює слова, які почув від сторін, техніка екстрополізації,* що ґрунтується на позиції забування поганих спогадів тощо; психолінгвистика: уміла постановка «правильних» запитань, побудова фраз, лінгвістичні обороти у мові медіатора є головною

запорукою успіху; конфліктології; коучинг. Досить не погано працює техніка власного прикладу розвантаження та переоцінки ситуації, що відбувається. Даний перелік не є вичерпним, і ми впевнені, що з часом вітчизняна і світова спільнота представить нові надбання в даному питанні. Якщо дані методики відповідатимуть модернізаційно – глобалізаційним тенденціям, то процес медіації проходитиме на порядок швидше та якісніше; імплементація зарубіжного досвіду – сприятиме новим теоретико-практичним надбанням у цій сфері» [25, с. 13]. У такому разі доцільно закцентувати увагу на необхідності відповідної підготовки та професійного розвитку публічних службовців, для яких доцільно запроваджувати відповідні тренінги професійного росту та умінь приймати рішеня та працювати у досить напружених, навіть екстримальних умовах. Психологічним прийомам можна навчити та їх вдається практично застосовувати лише тоді. Коли є розуміння та досвід застосування психологічних прийомів, котрі дійсно дають потрібні результати. Тільки після такого пропрацювання можна говорити про те, що відповідний публічний службовець чи медіатор зуміють пояснити механізм застосування таких прийомів у процесі примирення та медіації. Про те, що органи публічної влади вже самі відчувають необхідність у спілкуванні з суб'єктами господарювання при виконанні своїх службових обов'язків, свідчать, наприклад, законодавчо визначені процедури консультування. Зокрема, до 2015 р. у митних органах функціонував та реалізовувався інститут податкового компромісу як платформа для досягнення згоди між громадянами та представниками державних органів у сфері митної плітики.

Висновки до Розділу 2

У Розділі 2 кваліфікаційної роботи досліджується питання організаційних особливостей запровадження медіації на публічній службі. З'ясовано, що сьогодні медіація – це один із найпоширеніших у сучасному

світі альтернативних способів врегулювання та вирішення конфліктів та спорів. Активне становлення медіації в Україні на сьогодні є одним із актуальних та пріоритетних напрямів реформування системи доступу громадян та громадських організацій до справедливого правосуддя та є ефективним засобом зниження конфліктів у суспільстві. Проводиться науковий та правовий аналіз поняття конфлікту, особливостей хого формування та вирішення. Виокремлено етапи розвитку конфлікту. З'ясовано, що традиційно медіація розглядається як альтернативний спосіб вирішення спірних ситуацій, що виникли та розвиваються зараз між сторонами. Проте, доцільно констатувати, що з часом розширення сфери та галузі застосування медіації зумовило те, що медіація розвивається та сприймається не лише як спосіб врегулювання спорів, що вже виникли та розвиваються між сторонами, однак і як певна усталена процедура, що направлена на запобігання виникненню такого конфлікту. Визначено, що зазвичай медіація є двосторонньою, а її учасниками є дві конкретні фізичні особи, які виступають від власного імені або є представниками евних юридичних осіб.

Разом із тим, не є виключенням й багатостороння медіація, якщо сторонами конфлікту є кілька осіб, більше двух сторін, зі своїми власними інтересами, баченнями ситуації та позиціями. У такому випадку доцільно пам'ятати, що участь у медіації є добровільною та можливоюу випадку, якщо усі без виключення сторони конфлікту безумовно приймають таку модель урегулювання ситуації, що склалася. На осонові дослідження виділені та охарактеризовані техніки та моделі медіаційної процедури.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.1 Зарубіжний досвід застосування медіації на публічній службі

Європейський досвід правового регулювання та практичного застосуваня медіації на публічній службі постійно перебуває у полі зору вітчизняних науковців у фері права, психології та інших напрямків.

Доцільно зазначити, що модернізація публічної служби в європейських країнах пердбачає зміни у дослідженні іноземного досвіду можливого практичного інтегрування медіації в систему публічного управління зазвичай прийнято розпочинати з аналізу нормативно-правових актів та рекомендацій, котрі приймаються на міжнародному та міждержавному рівні та мають важливе загальносвітове значення. Враховуючи предмет дослідження та відсутність спеціальних директив, які не стосуються конфліктів, що виникають у сфері публічного адміністрування, у цьому випадку потребують особливої уваги Рекомендації Rec (2001) 9 «Про альтернативи судовому розгляду між виконавчими органами Агентства та приватні особи» [85], оскільки можна стверджувати, що документ акцентує увагу на альтернативних теоретичних розумінях та правових нормах судових способів вирішення адміністративних спорів.

Зокрема, можна встановити, що серед важливих позицій у пропозиції зазначено, що судам багатьох країн бракує ефективності та юрисдикції, необхідних для вирішення адміністративних спорів, і що застосування альтернативних методів щодо цього могло б значно спростити та полегшити перехід, з метою перерозподілу балансу між державними інституціями та

судовою владою. У країнах, де судові ресурси є недостатніми як кількісно, так і якісно, застосування альтернативних методів вирішення адміністративних спорів слід розглядати як тимчасовий захід для вдосконалення судової системи.

Проте, вивчаючи сильні сторони та досвід практичного застосування процесу медіації на міжнародному рівні, слід зазначити, що найбільш успішно медіація використовується для вирішення спорів з органами державної влади в таких країнах, як Австралія, Бельгія, Сполучені Штати Америки, Німеччина, Нідерланди, Норвегія та Польща. Розробляючи методичні посібники, теоретичні дослідження, рекомендації, наукову та нормативну літературу щодо медіації як способу вирішення конфліктних ситуацій, доцільно наголосити на необхідності впорядкування зарубіжної практики встановлення конкретних процедур шляхом висвітлення фундаментальних законодавчих особливостей конкретного застосування медіації в рамках рамки управління та адміністрування. Зокрема, Польський центр медіації, заснований у 2000 році, відіграє важливу роль у координації медіаційної діяльності чи підготовці необхідних спеціалістів, незважаючи на те, що асоціація бере початок з 1992 року.

Сьогодні, за офіційними даними, Польський центр медіації нараховує понад 1000 членів і має понад 50 центрів і відділень по всій країні, які займаються медіацією в різних сферах суспільного життя. Не є винятком і сфера державного управління, де хоча б одна сторона конфліктної ситуації є державним службовцем. Польський центр медіації активно сприяє популяризації медіації в Польщі як альтернативного способу вирішення конфліктів і спорів у приватній та публічній сферах. Доцільно підкреслити, що він також підтримує концепцію відновного правосуддя, яку представляють польські дослідники та практики (судді, прокурори, працівники пенітенціарної служби). Наразі медіація є добре сформованим і дуже ефективним правовим інститутом польської судової системи. За даними

Центру, приблизно 85% випадків медіації завершуються укладенням між сторонами договору та запобігають виникненню досить тривалих, глибоких та ресурсомістких конфліктів [66]. Оперативність є однією з переваг медіації. Зрештою, медіація є швидшою та якіснішою за судове рішення. Зберігаються матеріальні та психологічні ресурси сторін конфлікту.

Враховуючи доволі детальну роботу, аналіз зарубіжної практики медіації в національній адміністративній системі доцільно розпочати *з Франції,* яка багаторічною практикою довела свою ефективність та дієвість. Зокрема, до 1995 року медіація у відносинах з органами державної влади жодним чином не була дозволена на законодавчому рівні, оскільки вважалося, що звернення до будь-якого іншого органу, окрім суду, не лише підірве авторитет судової влади, а й також Частина країни творить беззаконня. Проте з часом були прийняті відповідні циркуляри, спрямовані на поширення альтернативних методів вирішення конфліктів з державними органами. Велика кількість скарг та звернень громадян Франції до судів, де відповідачем є державний орган/посадова особа, викликала нерозуміння та здивування нинішньої влади, після чого пішли досить сміливі кроки в цьому напрямку, що мало позитивний результат [79, С. 64]. Зокрема, ще у 2002 році Міністерство економіки, фінансів і промисловості Франції створило відділ (Médiateur du ministère de l'Economie, des Financeces et de l'Industrie) для надання професійних консультацій, проведення зустрічей і розгляду непослідовних скарг щодо персонал, який обслуговує обладнання. Категорія «професійна основа» стосується тих медіаторів, які пройшли професійну підготовку в установленому порядку, визнані прокурорами та підписали відповідний контракт з Міністерством юстиції Франції. «Більшою мірою процедури та методи посередництва застосовуються при вирішенні питань, пов'язаних з оподаткуванням фізичних осіб та загальним тлумаченням податкових норм. Кілька років по тому запровадження Медіатора шкільних та вищих навчальних закладів (Médiateur de l'éducation nationale et de

l’enseignement supérieur) Його обов’язковість досягається за аналогією з відповідними міністерствами» [48, с. 63]. Зростання кількості медіаторів, які постійно демонструють та реалізують свій потенціал в органах державної влади, зумовлює необхідність їх об’єднання в централізовану громадську організацію. З цією метою у 2004 році було підписано Хартію медіації в державному управлінні, яка має на меті та слугує цінним посібником для професійної діяльності та професійного розвитку медіаторів, а також основою для професійного обміну та обміну досвідом між ними.

Досвід Бельгії є цікавим і корисним для України. Так, у Бельгії інститути медіації вже давно діють як у приватному секторі, так і на національному рівні. У цих питаннях особлива увага приділяється федеральним медіаторам, правовий статус і функціональне призначення яких викладені в бельгійському Законі про федеральних медіаторів (les médiateurs fédéraux), який набув чинності в 1995 році. Закон також визначає права медіатора, зацікавлені сторони можуть подавати медіатору усні чи письмові скарги щодо порушення прав чи конкретних конфліктних ситуацій, які виникають під час їх взаємодії з представниками державних установ. Але важливою і безумовною умовою є те, що особа повинна завчасно заявити про свій позов безпосередньому відповідачеві. Таким чином, держава дає змогу державним інституціям самостійно вирішувати проблеми, особливо коли існує потенційна нерегулярність або необ’єктивність у поведінці суб’єкта, який представляє державу у цих відносинах. Часто бельгійські медіатори працюють зі скаргами, які зводяться до фінансових та соціально-правових питань. Законом передбачено, що процедура медіації припиняється, якщо справа розглядається в рамках адміністративного судочинства. "Адміністративна сфера вважається публічною. Бельгійський «les médiateurs fédéraux» характеризується тим, що установа не має сильної територіальної чи функціональної прив’язки до певної установи. Вона є універсальною для

всіх державних органів і бере участь лише у вирішенні в межах в рамках чинного законодавства передбачені ті суперечливі питання»[89].

До речі, доцільно зазначити, що стосується питань підпорядкування, то у *Чехії* державна організація – Служба пробації та медіації, що є підпорядкованою Міністерству юстиції. «Ця служба має свою виконавчу вертикаль, завдяки чому її послуги доступні в усіх регіонах країни. Медіацією можуть займатися ті, хто мають спеціальну підготовку в галузі права чи соціальних наук та пройшли спеціальний тренінг. В свою чергу, на Мальті кожне міністерство зобов'язали створити офіс, метою якого буде надання допомоги у вирішенні спорів між індивідуумами і урядовими департаментами, що знаходяться в сфері компетенції міністерства» [81, с. 17].

Водночас, виходячи з *австрійського* досвіду, можна зробити висновок, що послуги медіації для вирішення конфліктів між державними службовцями та у відносинах між державними службовцями та громадянами чи громадськими об'єднаннями надають Міністерство юстиції та Асоціація пробації та соціального захисту. Такі асоціації є приватними організаціями, незалежними від держави, але фінансуються Міністерством юстиції та мають власні системи управління якістю та контролю надання послуг. В Австрії на нормативному рівні чітко визначено, що медіатори повинні мати професійну кваліфікацію в галузі права, соціальної роботи чи психології, а також пройти обов'язкову підготовку для реалізації планів медіації, навчитися медіації та навичок медіації тощо.

Зокрема, *у Болгарії* у «2004 р. було прийнято Закон «Про медіацію (посередництво)», який регулює відносини, пов'язані із медіацією (посередництвом) як альтернативним способом рішення правових та неправових суперечок. У законодавстві визначено, що медіація (посередництво) є добровільною і конфіденційною процедурою для позасудового вирішення суперечок, у яких третя особа – медіатор

(посередник) – допомагає сторонам, що сперечаються, дійти спільної згоди» [72]. Відповідною статтею Закону встановлено, що предметом медіації можуть бути громадські, комерційні, трудові, сімейні, господарські а також адміністративні суперечки, пов'язані із правами споживачів, спори, що виникають у процесі функціонування громадських об'єднань, та інші суперечки між фізичними та/чи юридичними особами. Також медіація проводиться і у випадках, передбачених кримінальним Законом. Нормативно визначено такі принципи медіації: *добровільність і рівноправність, нейтральність та неупередженість, конфіденційність.*

Законом детально визначено *правовий статус медіатора та деталізована процедура проведення медіації*.

Доцільно звернути увагу також на цікавий досвід функціонування інституту медіації в рамках публічного управління та адмініструванн в Нідерландах. «Так, у вказаній державі тривалий час функціонує Комісія тендерних експертів, котра знаходиться у підпорядкуванні у Міністерства економічних питань. Починаючи із 2013 р. останніми було подано петицію до Парламету з метою ініціювання розгляду питання про кількість оскаржень, що надходять до окремих департаментів, в тому числі, з тендерних питань» [73]. З одного боку, конфлікти між суб'єктом владних повноважень та учасниками торгів постійно наростають, справ дуже багато, на вирішення яких потрібен час. У зв'язку з цим на законодавчому рівні було вирішено створити довгостроковий комітет при Міністерстві економіки Нідерландів, який би позиціонувався як неупереджений орган, до складу якого входили б професійні медіатори, які мають відповідні знання деталей роботи, пов'язаної з поле та можливість брати участь у відповідній довідці у разі виникнення проблем. Таким чином, учасники тендеру мають можливість отримати консультації перед підписанням договору, а також уповноважена комісія розглядати скарги на уповноважених суб'єктів щодо незначних порушень (наприклад, недотримання термінів розгляду заяв). Незважаючи на

те, що рішення, прийняті посередниками, які входять до складу тендерної експертної комісії, не є обов'язковими, їх дієвість та дієвість підвищують авторитет державних установ серед громадян, а кількість скарг, які надходять до тендерного відділу, є нижчою, ніж у Міністерстві. Економічність Зведена до абсолютного мінімуму, всі пропозиції та неформальні рішення беззастережно схвалюються та виконуються всіма сторонами. Тендерна експертна комісія формується таким чином, щоб її кількість не перевищувала п'яти висококваліфікованих експертів. Термін повноважень комітету становить чотири роки, який може бути поновлений після оцінки ефективності його діяльності. На сьогодні Комісія зарекомендувала себе як відомий, доступний та авторитетний орган. (https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/good_practices/GP_fiche_15.pdf).

У Норвегії обсяг медіації для вирішення спорів у рамках процедур державного управління багато в чому подібний до практики Нідерландів. Тут усі дозволені зміни поведінки більш нормалізовані. Зокрема, процедура залучення медіаторів до розгляду конфліктних ситуацій здійснюється в рамках Закону «Про медіацію та судочинство в адміністративних спорах». Більшість справ, у яких беруть участь медіатори, – це податкові та фінансові спори, менше – господарські

Слід звернути особливу увагу на досвід Сполучених Штатів Америки щодо практичного функціонування медіації. Система настільки добре зарекомендувала себе в державному управлінні та адмініструванні, що жодні серйозні переговори в такій спірній ситуації не відбулися б без попереднього залучення професійного посередника. Це лише підтверджує ентузіазм іноземних експертів, які вважають за краще заздалегідь вживати всіх необхідних заходів для запобігання можливих конфліктів і якнайшвидшого їх вирішення ресурсозберігаючим способом. Національний інститут вирішення конфліктів у Сполучених Штатах Америки є досить авторитетною інституцією, яка активно розробляє та поширює нові техніки медіації на рівні

приватних організацій та державних установ. Користуються також популярністю такі тематичні видання, як «Щоквартальний журнал з медіації». Кількість сфер у яких очали активно застосовувати медіацію в США є найбільшою у світі, адже постійний стійкий, гнучкий і ефективний характер цієї процедури дозволяє застосовувати її для вирішення досить широкого кола різноманітних конфліктів: «від конфліктів, пов'язаних з правами споживачів, до конфліктів у публічній сфері. Зокрема, дуже широкого розповсюдження медіаційні техніки набули в рамках вирішення земельних спорів в США. Так, доцільно навести приклад щодо багатолітньої справи в Бріджпорті, штат Каліфорнія. Протягом більше десяти років тривав конфлікт між індіанською колонією в Бріджпорті та іншими жителями, які виступали проти бажання колонії щодо освоєння та розвитку земельної ділянки площею 40 акрів, що знаходилась у розпорядження Бюро з управління земельними ресурсами. Між сторонами мала місце абсолютна відсутність довіри та співпраці, конфліктна ситуація загострювалася та ставала все більш неконтрольваною. У 2006 р. Американський інститут по вирішенню еконолігчних конфліктів на прохання Департаменту внутрішніх справ ради земельних апеляцій дослідив, яким чином медіація може бути реалізована у дані ситуації для досягнення згоди між сторонами. У ході 3-денної процедури медіації, яка проходила у 2007 р., сторони нарешті прийшли до компромісу та уклали письмову угоду про купівлю-продаж земельної ділянки, чим і вирішили суперечку» [87, с. 142]. Ще однією поширеною платформою для застосування медіації при наявності конфліктів та спорів у США є також податкові спори. Зокрема, загальноприйнята програма з медіації у Податковій службі США акумулює в собі ряд методик, викладених у Програмі Швидкого Вирішення, Програмі Швидкої Медіації і Програмі Пост-апеляційної Медіації. «Так, Програма Швидкого Вирішення пропонує представникам малого бізнесу та самозайнятим особам спосіб вирішення спорів менш ніж за 60 днів, використовуючи допомогу спеціально

навченого медіації працівника податкової. Таким чином, Програма Швидкої Медіації і Програма Пост-амеляційної Медіації пропонують платникам податків та податковій можливість застосування медіації за участі службовця Апеляційної інстанції Податкової Служби, який виступає в якості нейтральної сторони. Та на відміну від Програми Швидкого Вирішення, у цих програмах службовець податкової не має делегованих повноважень і не буде виносити рішення щодо будь-яких питань спору. Апеляційна інстанція є незалежним відділом Податкової Служби, який відповідає за розгляд більшості спорів між платниками податків та Податковою Службою» [56]. Окрім того доцільно пам'ятати, що у США медаційні техніки застосовуються і по відношенню до конфліктів та спірних ситуацій, що виникають в сфері охорони здоров'я населення соціального забезпечення, спорту тощо. Зокрема, американський медичний арбітраж функціонує та здійснює фактичні повноваження відповідно до Правил комерційного арбітражу, прийнятих Американською арбітражною професійною асоціацією, а процедура проводиться відповідно до законодавства та враховує основні права та свободи осіб і пацієнтів. У таких закладах або установах зазвичай є адекватна детально розглянути наявність медичної помилки чи шкоди пацієнту. За участю медіатора страховий агент проводить переговори з пацієнтом (його законним представником), з приводу відшкодування матеріальної чи духовної шкоди сторонам проводяться детальні обговорення та досягнення підтримки для досягнення консенсусу. Доцільно зазначити, що дуже схожі ефективні практики характерні для Німеччини.

Що стосується Австрії, то державна служба країни характеризується вищим рівнем організації та відсутністю бюрократії. Тому безпосередню функцію вирішення конфліктних ситуацій чи спорів покладено на керівника центральної (регіональної) виконавчої влади, а роль посередника держава покладає на керівників відомств. Повноваження медіаторів навіть прописані в офіційних нормативних документах цих працівників. Так, згідно з робочою

інструкцією, вони спочатку проходять навчання в одному з близько 60 закладів, а потім керівники кожні п’ять років мають проходити програму підвищення кваліфікації та перевірки відповідності. Загалом в Австрії сьогодні вже понад 4000 медіаторів, які мають повноваження діяти самостійно або у складі організації. Примітно, що цей процес триває й досі.

Доцільно звернути увагу, що «у 2018 р. у *Великій Британії* на замовлення Департаменту бізнесу, енергетики та промислової стратегії організацією «Better regulation» проведено дослідження з-поміж осіб, котрі зверталися за допомогою до медіаторів. Перед учасникми було поставлено завдань, що стосуються їх суб’єктивної оцінки такого процесу. Вказані дослідження є важливими для удосконалення вже існуючих методик і технік, що застосовуються в рамках медіації, а, разом з цим, корегування їх у напрямку специфіки вирішення конфліктних ситуації, що виникають на базі публічного упраління та адміністрування» [64, с. 560].

Отже, виходячи із визначених особливостей функціонування інституту медіації у зарубіжних країнах, доцільно визначити, що медіація є досить усталеним, структурованим та процедурно закріпленим методом вирішення конфліктів та спорів у приватній та публічній сферах. Такий досвід є дуже важливим для України, адже, у нашій країні медіація лише починає свій шлях практичної реалізації, а також нормативного визначення, не дивлячись на те, що відповідний Закон в Україні у же прийнятий та функціонує. Однак, практичного досвіду ефективного вирішення та урегулювання спорів у нашій країні ще дуже мало.

3.2 Практичні рекомендації із запровадження методу медіації у врегулюванні конфліктів на публічній службі в Україні

Доцільно звернути увагу, що новітній розвиток України та принципово новий, європейський підхід до управлінських процесів вимагає пошуку

нових підходів до забезпечення ефективної публічної управлінської діяльності. У той же час, не доцільно забувати, що воєнний стан в країні вносить свої корективи у будь-яку сферу та будь-які процеси управлінської діяльності. В такий час вкрай важливим є впровадження дійсно дієвих механізмів та практик, котрі спроможні з однієї сторони дати максимальний результат, а з іншої – потребують мінімальних людських, матеріальних та інших ресурсів, скорочених процедур та строків. Медіацію, як спосіб урегулювання спорів та конфліктів, доцільно відносити до таких новітніх підходів. Однак, не дивлячись на практичне застосування та нормативне вираження, в Україні такий підхід до врегулювання відносин не отримав масштабного розвитку, особливо у сфері публічного управління. У тойй же час, досвід передових європейських країн підтверджує ефективність медіації як у приватних відносинах, так і на публічному рівні. Тому, вивчення та запровадження такого практичного досвіду є доброю практикою на шляху до становлення національної системи медіації на публічній службі.

На основі проведеного дослідження, зарубіжного досвіду та національного практичного та нормативного застосування, доцільно звернути увагу, що на теперішній час, не дивлячись, що в Україні профільний законодавчий акт, а саме Закон «Про медіацію» було пийнято порівняно не так давно, однак інститут медіації, особливо на публічній службі, на жаль не задовольняє сучасні погляди та підходи до суспільного розвитку та не відповідає європейським стандартам [7]. У такому разі украй важливим є визначення напрямків реформування та розвитку медіації уцілому та питань застосування та практичної реалізації медіації на публічній службі зокрема. Доцільно зазначити, що, провівши багато досліджень медіації, можна сказати, що сфера застосування для вирішення публічно-правових спорів обов’язково залежить від складу суб’єкта та складу суб’єкта. суперечка. Розгляд окремих справ за участю медіаторів, що виникають у зв’язку з конфліктами публічно-правового характеру, здійснюється

безпосередньо посадовими особами. Виходячи з цього, можна сказати, що медіація у сфері державного управління – це процедура, під якою слід розуміти інший спосіб вирішення публічно-правових конфліктів (спорів), стороною в якому виступає орган державної влади, а сторони – медіатор, який представляє сторони конфлікту у добровільній угоді У формі поступового усвідомлення взаємовигідних рішень. Керуючись цим баченням, доцільно зазначити, що вирішення публічно-правових суперечок через суд має бути крайнім заходом, якщо медіація явно не може вирішити існуючі конфлікти.

Виникає обґрунтована необхідність залучення третьої нейтральної сторони до вирішення цілої низки спорів.

В будь-якому випадку можна констатувати, що у випадку, якщо держава доручає, довіряє чи надає право медіатору приймати рішення щодо вирішеня таких серйозних справ, то така особа має відповідати цілому ряду вимог, що будуть виступати гарантією професійного надання відповідних послуг. Доцільно зазначити, що особлива відповідальність покладається на організації, що займаються професійною підготовкою медіаторів, перевіряють рівень спеціально необхідних знань та ведуть реєстр працюючих медіаторів. З іншого, технічного боку такі особи чи конкретні організації мають забезпечити вільний доступ населенню до такого ресурсу та надати можливість отримати інформацію щодо особи медіатора, його професійного досвіду тощо. Крім того, вважається за доцільне для таких організацій створити постійно діючу дисциплінарну комісію, яка матиме повноваження розглядати скарги медіаторів щодо дій чи бездіяльності медіаторів, які є членами асоціації або зареєстровані в реєстрі. Медіатори організацій чи об’єднань, які здійснюють медіацію. Що стосується власних обов’язків медіатора, то слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про медіацію» «підставами для звернення до експерта з позовом можуть бути:

1) порушення вимог медіації; закон;

2) порушення медіатором професійної етики;

3) якщо між сторонами існує офіційне договірне зобов'язання, порушення його умов» [7]. Зокрема, як варіант, скарги можуть розглядатися організаціями, які безпосередньо організовують та супроводжують навчання медіаторів, або асоціаціями кваліфікованих медіаторів, які належним чином створені, діють та мають певну добру репутацію. Якщо дії або бездіяльність медіатора щодо його залучення до процесу вирішення конфлікту призводять до порушення норм чинного законодавства або певною мірою обмежують права сторін, рекомендується звернутися до суду та вирішити конфлікт згідно з норми процесуального законодавства. Залежно від результату судового розгляду може бути прийнято рішення: виключити медіатора з належно функціонуючого реєстру (або з організації, якщо він є членом), або суд застосувати відповідні санкції законодавства.

Виходячи із аналізу проведенного дослідження доцільно констатувати, що основним у даному випадку, що має бути зроблено практично задля ефективної практичної реалізації медіації на публічній службі, доцільно визначити наступне:

1) практичне застосування діючого Закону України «Про медіацію», в обов'язковому порядку дотримання визначених процедур підготовки медіаторів та усіх процедур їх роботи;

2) внесення ряду змін в Кодекс адміністративного судочинства України, передбачивши в нормативному акті наявність інституту медіації, а також строки медіації та, відповідно, зупинення провадження у справі на період медіаційної процедури. Такі зміни у діючий процесуальний акт допоможуть розвантахжити систему правосуддя, а також, забезпечать врегулювання конфлікту більш ефективно для самих сторін.

Окрім того, важливим є впровадження у сфері публічної служби таких категорій як «менторство», що дозволить врегульовувати конфлікти більш якісно та забезпечить такий собі супровід сторін конфлікту певний проміжок

часу з метою налагодження взаємин та повного вичерпання конфліктної ситуації не декларативно, а дійсно якісно. Доцільним є передбачення в Податковому кодексі України норми про можливість укладення так званого «податкового компромісу». Адже, одними з найпроблемніших конфліктів є саме конфлікти у сфері податків та загальнообов'язкових платежів.

Також важливе місце у системі ефективної медіації на публічній службі є запровадження та підтримання якісної інформаційної політики публічними інституціями. Адже, забезпечення населення ознайомлення із можливістю мирного врегулювання конфліктів та спорів шляхом проведення спеціальних консультацій та зустрічей примирення, інформування на офіційних сайтах публічних інституцій, реклами у засобах масової інформації призвело б до значної популяризації медіації та її значного укорінення на публічній службі. У цьому випадку особливо актуальним є навчання та популяризація технік медіації, окремих працівників органів публічної влади, які могли б надавати відповідну допомогу при врегулюванні конфліктів чи спірних ситуацій як із приватними особами у зовнішніх зв'язках, так і при внутрішньо-організаційних конфліктах органу публічної влади через навчання чи то підвищення кваліфікації публічних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, вбачається, що особлива роль у цьому важливому процесі має належати Національному агентству з питань державної служби України, як суб'єкту, що займає провідне місце у процесі забезпечення та реалізації державної служби.

Заслуговує на увагу ще один важливий аспект медіації на державній службі, а саме застосування техніки медіації не лише до вирішення спорів із суб'єктами владних повноважень, а й до спорів між фізичними чи юридичними особами чи суб'єктами владних повноважень у судовому чи у позасудовий спосіб, і в Те ж саме стосується вирішення конфліктів і прийняття адміністративних рішень на рівні державної служби. Адже у функціонуванні інституцій громадських інституцій часто виникають різні

позиції та специфічні питання, які часто закінчуються реальними конфліктами. Звичайно, доцільно пам’ятати, що перед тим, як включати медіацію в загальну систему державного управління та адміністрування, надзвичайно важливо зазначити, що розробка є не лише доцільною на нормативному рівні, але й сумісною з існуючими законами та нормативними актами. Також дуже важливо вивчати державні програми за окремими напрямками і знати, чи гармонійно та узгоджено з обраним напрямком реалізацію основних елементів. Останнє відоме нам поняття – це «належне врядування», яке активно розвивається і застосовується до всіх сфер публічної діяльності в державному управлінні.

Доцільно зазначити, що основна суть концепції зводиться до налагодження ефективної та безперервної активної комунікації між громадськістю, громадськими об’єднаннями, державними установами, а також бізнесом. Можна також сказати, що поняття «електронний уряд» тісно пов’язане з поняттям «належне врядування» з точки зору кінцевих цілей і принципів. Адже розумне використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою налагодження комунікаційних процесів у системі «громадянин-державний службовець» частково можна віднести до методів запобігання конфліктам, а певні прийоми медіації можна використовувати в такій діяльності.

«Доволі розумним кроком зі сторони законодавця було створення мережі центрів надання адміністративних послуг, котрі уповноважені забезпечувати прозору схему заочної взаємодії між громадянами, котрий бажає отримати певну адміністративну послугу та безпосереднім виконавцем – суб’єктом публічного адміністрування. Також в рамках інтеграції медіаційного процесу в концепцію «електронного урядування», доцільно більш детально розглянути Урядовий портал як базову онлайн платформу та деталізувати спосіб взаємодії вищевказаних елементів. Особливою перевагою надання адміністративних послуг в режимі онлайн є зручність,

комфорт та орієнтація перш за все на громадян при їх обслуговуванні, створення їм максимально зручних умов, чи то при їх фізичному відвідуванні органів влади, чи при електронному, дистанційному їх обслуговуванні» [37, с. 32].

Урядовий портал є однією із тих стратегічно важливих державних електронних ресурсів, що полегшують взаємодію та комунікацію громадян і влади та дозволяють ефективно вирішувати різноманітні питання, що повязані із управлінням чи забезпеченням законних прав чи інтересів. Публічне управління і адміністрування не було б настільки ефективним, якби держава не ініціювала розробку порталів. «У свій час серед основних переваг порталів доцільно виділити:

1) дозволяють повно й об'єктивно інформувати громадян про обсяг надання публічних послуг і соціального забезпечення;

2) ініціюють активність громадян й організацій з обговорення, критики та підтримки курсу, ініціатив і програм Уряду;

3) забезпечують прозору, постійну і оперативну взаємодію державного органу із господарюючими суб'єктами з істотною економією часу і засобів, учасників взаємодії, а також їх бюджетів;

4) запроваджують у практику публічного управління концепцію «єдиного вікна» для рішення широкого кола питань регулювання соціально-економічної діяльності (реєстрація, ліцензування, податки, субсидії тощо);

5) забезпечують оптимізацію внутрішньої взаємодії державних структур при розв'язанні стратегічних і оперативних питань» [39, с. 52].

Доцільно зазначити, що перехід до електронного урядування та надання адміністративних послуг через глобальну відкриту мережу є феноменом, який активно розглядається та активно впроваджується у світі сучасних комунікаційних технологій. Проте в контексті аналізу українських державних порталів важливо зазначити, що подібні вітчизняні веб-сторінки та програми для взаємодії з ними самі по собі мають багато недоліків, які

потребують виправлення та активної електронної розробки. По-перше, зменшено ступінь керованості та контролю за суб'єктами надання адміністративних послуг, виникають такі ситуації, як зловживання владою та несвоєчасне виконання. У випадках, коли потрібна консультація чи конкретна порада, процес взаємодії між співробітником і клієнтом є більш ефективним, з'ясування певних конфліктних моментів тощо, а користувачі посередньо недосвідчені, певні знання законодавчої бази можуть згодом призвести до проходження через та сама процедура знову додаткові витрати часу та фінансових ресурсів. Або взагалі не принести позитивних результатів. По-друге, портал має містити більш загальну домашню сторінку, яка групує інформацію у більші частини, така інформація має бути дуже доступною та зрозумілою. Обсяг інформації, написаної лаконічно дрібним шрифтом, перебільшений, що може бути незручним для літніх користувачів або тих, хто намагається скористатися такими ресурсами вперше. Доцільно також наголосити, що інститути медіації на державній службі мають створюватися та працювати за однаковими принципами, заснованими на відкритості, зрозумілості та доступності. Крім того, для вдосконалення національної платформи доцільно порівняти та реально порівняти з тим, як організована робота іноземних державних порталів.

Наприклад, Урядовий портал Великобританії є централізованим Інтернет-ресурсом, побудованим за підходом «зверху вниз». Його мета — об'єднати інтернет-сервіси всіх органів державного управління для надання публічних послуг в єдиному інформаційному просторі. Портал є сукупністю власних сервісів і шлюзів до порталів і субпорталів, а також обслуговує єдиний центр відповідальності заявників. [37, С. 26]. Загалом, незважаючи на окремі недоліки існуючих державних порталів, запровадження окремого виду адміністративної послуги – медіаційних консультацій – визнано доцільним. Таку роботу часто можна організувати онлайн, наприклад, на державних порталах, як важливу платформу для спілкування. До уваги

громадян має бути надано окреме інтерактивне вікно, в якому буде накопичуватися анкетний список професійних медіаторів із зазначенням їх прізвища, імені та по батькові, стажу роботи та рівня компетенції.

Доцільно надати два можливі рішення проблеми, про яку йдеться, за вибором учасників Питання адміністративного характеру, що підлягають вирішенню, зокрема: Skype онлайн-зустрічі; професійні консультації медіатора з дрібних питань (інформаційно-консультаційного характеру) через месенджери. Таким чином, загальновизнана національна концепція буде не тільки ефективно реалізована та відіграватиме роль у державному управлінні та управлінні, але й сприятиме популяризації кінцевого продукту, досягненню раціонального використання існуючих систем та організаційних механізмів країни, запобігатиме корупції та переслідувати цілі незаконного отримання прибутку, забезпечувати принцип верховенства права та гармонії суспільних відносин, а також вдосконалювати правові механізми для забезпечення права громадян на захист своїх прав і свобод.

Отже, важливим для сфери публічної служби є популяризація та практичне застосування інститут медіації у різних його формах та проявах на основі законодавчо визначених процедур та порядку із урахуванням особливостей, що притаманні саме даній сфері. Окрім того, важливим для ефективного провадження медіації на публічній службі є заохочення до активної діяльності та навчаня медіації керівників публічних інституцій, адже, саме керівник дуже часто вирішує конфлікти та спірні ситуації, що можуть виникати під час провадження діяльності органом публічного управління. Відтак, в залежності від того, наскільки керівник обізнаний у особливостях конфліктології та медіації буде залежати результат вирішення конфлікту.

Не зважаючи на те, що Закон України «Про медіацію» прийнято та функціонує нещодавно, однак, все ж інститут медіації в України лише починає власний шлях практичного застосуваня. Багато питнаь на теперішній

час є не вирішеними, багато практик реалізації медіації поки що не застосовуються, проте, звертаючись до зарубіжної практики та визначаючи євро інтеграційний курс Української держави, безумовно, доцільно стверджувати, що медіації на публічній службі бути!

Висновки до Розділу 3

У Розділі 3 роботи досліджено зарубіжний досвід функціонування та застосування медіації на публічній службі. Вивчаючи переваги та досвід практичного застосування процедури медіації на міжнародному рівні, слід зазначити, що найбільш успішно, для вирішення спорів із органами публічної влади, медіація застосовується в Австралії, Бельгії, Сполучених Штатах Америки, Німеччині, Нідерландах, Норвегії та Польші. Особливу увагу щодо практичного функціонування медіації доцільно приділити досвіду Сполучених Штатів Америки. Дана система настільки добре себе зарекомендувала в публічному управлінні та адмініструванні, що жодні серйозні переговори зараз не відбуваються без попереднього залучення до таких спірних ситуацій професіоналів-медіаторів.

Медіацію, як спосіб урегулювання спорів та конфліктів, доцільно відносити до новітніх підходів. Однак, не дивлячись на практичне застосування та нормативне вираження, в Україні такий підхід до врегулювання відносин не отримав масштабного розвитку, особливо у сфері публічного управління. У той же час, досвід передових європейських країн підтверджує ефективність медіації як у приватних відносинах, так і на публічному рівні.

З’ясовано, що основним у даному випадку, що має бути зроблено практично задля ефективної практичної реалізації медіації на публічній службі, варо визначити наступне:

1) практичнее застосування діючого Закону України «Про медіацію», в обовязковому порядку дотримання визначених процедур підготовки медіаторів та усіх процедур їх роботи;

2) внесення ряду змін в Кодекс адміністративного судочинства України, передбачивши в нормативному акті наявність інституту медіації, а також строки медіації та, відповідно, зупинення провадження у справі на період медіаційної процедури. Такі зміни у діючий процесуальний акт допоможуть розвантахжити систему правосуддя, а також, забезпечать врегулювання конфлікту більш ефективно для самих сторін. Також, окрім того, важливим є впровадження у сфері публічної служби таких категорій як «менторство», що дозволить врегульовувати конфлікти більш якісно та забезпечить такий собі супровід сторін конфлікту певний проміжок часу з метою налагодження взаємин та повного вичерпання конфліктної ситуації не декларативно, а дійсно якісно.

Також, в межах дослідження було розглянуто окремі практичні техніки медіації, ті, котрі вбачаються як оптимальні та допустимі саме у сфері публічної діяльності.

ВИСНОВКИ

В межах магістерського дослідження проведено вивчення організаційно-правових засад запровадження медіації на публічній службі. Серед результатів доцільно зазначити наступні:

1.Досліджено та узагальнено теоретичні аспекти медіації як методу альтернативного врегулюваня спорів у публічному управлінні, розкрито, що вперше законодавче вираження з'явилося у Стародавньому Римі, де медіаторів називали «internuncius», «medium», «intercessor», «interpolator», «conciliator», «interlocutor», «interpres», «mediator».

Визначено, що основною місією медіації є орієнтація на створення альтернативного майданчика для вирішення певних суперечок громадськості і влади, які з певних фінансових чи особистих причин відмовляються від звернення до державного суду. З'ясовано, що розвитку медіації сприяли особливості американського цивільного процесу, коли витрати на адвокатів досягали астрономічних сум, тож перевага американської моделі медіації перетворилася в самостійну процедуру. Особливо значимою стала Гарвардська концепція медіації, суть якої позиціонується як «спільні дії», засновані на розмежувані позиції та інтересів; коли в процесі медіації рішення має бути взаємним та вигідним для обох сторін, існувати принцип згідно якого, немає переможців і переможених – комбінація «win-win».

2. Розкрито генезу становлення і розвитку медіації як однієї із універсальних методик (технік) примирення та врегулювання конфліктних ситуацій в управлінні, передумови виникнення якої сягають своїм корінням у глибоку давнину. Цей метод вперше був зафіксований у фінікійській цивілізації, тобто, на території стародавньої Вавилонії. Сполучені Штати по праву можна вважати предтечею основних норм і правил сучасної медіації, коли десь на початку XX ст. в американській економіці виникла нова форма

конфліктів на базі протистояння між утвореними профспілками і роботодавцями.

Досліджено, що Цивільний кодекс Франції 1804 року був основним джерелом і відправною точкою для еволюції системи медіації, призначений лише для вирішення незначних майнових конфліктів і спорів у рамках цивільного судочинства. Сучасні науковців вважають цю книгу – основним джерелом і початком відліку в еволюції інституту медіації.

У мусульманських країнах найбільш поширеним був інститут посередництва, який іменувався «васата», однак застосовувався даний метод переважно для регулювання сімейних спорів.

За часів Київської Русі за допомогою посередників-примирителів робилися спроби закінчити миром князівські міжусобиці, посередниками в яких виступали представники духовенства. Уже в той період була очевидна ефективність процесу медіації, і з часом вона стала невід'ємною частиною вирішення будь-якого конфлікту чи спірної ситуації. Сьогодні процес медіації є обов'язковим у судових дрібних позовах.

Медіація в Європі як альтернативний метод вирішення конфліктів на континенті визначається під різними назвами: в Модельному законі ЮНСІТРАЛ «Про процедуру медіації в міжнародних комерційних справах», в Директиві 2008/52/ЕС як «посередницька діяльність», «примирення» або «діяльність, пов'язана з мирним врегулюванням». Враховуючи ефективність інституту медіації та його надбання у сфері психології та права, у цьому випадку можна говорити про поступове входження методу медіації у сферу реалізації публічної політики та адміністрування.

3. Охарактеризовано поняття, сутність та правову природу медіації через призму технології управління та врегулюванням конфліктами. Хоча на теперішній час Україна знаходиться лише на етапі формування вітчизняної моделі відновного правосуддя та медіаційної діяльності в публічній сфері, вже з впевненістю можна констатувати, що необхідність запровадження

інституту медіації у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування підтримується науковцями, теоретиками та практиками.

Сутність та ключова задача медіації проявляється шляхом вирішення спору та укладання угоди між сторонами таким чином, щоб максимально можна було врахувати інтереси кожної зі сторін. Важливим завданням медіації є налагодженні ефективного діалогу, сприяння ефективній комунікації сторін, створення умов для їхньої співпраці з метою пошуку взаємовигідного рішення для тих питань, що між ними виникають.

Теоретико-правове дослідження медіації згруповано у дві категорії: *перша* – це процес примирення можливий за участю нейтральної сторони, обов'язково конфіденційний, одностайний та добровільний при виборі медіатора тощо. *Друга* – це процес, що має гарантувати досягнення значного позитивного результату, який спрямований на мирне вирішення конфлікту, а також усунення його причин та наслідків, який може бути завершений лише досягненням конкретної угоди.

4. Уточнено специфіку оргаеізаційно-правових засад запровадження медіації, що регулюється ЗакономУкраїни «Про медіацію» 2021 року. Закон встановлює правові основи медіації та її практичне застосування як позасудової процедури вирішення конфліктів (спорів), принципи медіації, особу медіаторів, вимоги до навчання та інші питання, пов'язані з процедурою. Водночас директиви ЄС розглядають медіацію як організований процес, як би він не називався, у якому дві або більше сторін намагаються добровільно досягти згоди щодо свого спору за допомогою медіатора.

Хоча в сучасній Україні процес медіації перебуває лише на етапі формування національної моделі відновного правосуддя та медіаційної діяльності в публічному просторі, можна з упевненістю сказати, що необхідність запровадження медіації в національну правову систему має підтримку науковців, теоретиків і практиків.

5. З’ясовані особливості зарубіжного досвіду застосування медіаційних процедур у публічному управлінні та можливості їх імплементації в Україні. Проаналізовано зарубіжний досвід Молдови, Болгарії, Чехії, Польщі, Німеччини, Норвегії, Франції, Великої Британії, США та інших країн. Уточнюється визначення та характеристики медіації в зарубіжній практиці, деталізується процедура медіації у сфері публічної служби в Європі (Австрія, Бельгія, Велика Британія, Норвегія, Німеччина, Фінляндія, Польща та ін.), Сполучених Штатах Америки, Австралії, Нової Зеландії. В зарубіжних країнах метою медіації є не лише забезпечення вирішення суперечок, а й посередництво між сторонами потенційного конфлікту та усунення першопричин розбіжностей. Важливою особливістю є врахування технічної сторони проблеми, яка пронизує багато психологічних і психосоціальних аспектів.

Встановлено, що у класифікації видів медіації доцільно виділити два основні: *пряму медіацію* (при якій усі сторони беруть активну участь у процесі медіації); непряму «човникову» медіацію (при якій медіатор-медіатор виступає в ролі передавача) від одного суб’єкта конфлікту до інформації про інший суб’єкт, тобто. немає прямого спілкування між сторонами).

Доцільно припустити, що перший вид медіації є більш ефективним, оскільки потребує менше часу та фінансових, емоційних та інших витрат і ресурсів на переговори. Другий метод класифікації: сімейна медіація, медіація у сферах корпоративного управління та адміністративних справах.

6. Обгрунотовано практичні рекомендації щодо запровадження медіаційного методу для врегулювання конфліктів на публічній службі, які складаються з наступних кроків:

1) внести деякі зміни до Кодексу адміністративного судочинства України, які конкретизують умови медіації та порядок зупинення справ під час медіаційних процедур, а також деталізовані застосування медіації у сфері

державного/публічного управління на рівні чинного Закону про медіацію; практичний досвід США, Нідерландів та Норвегії;

2) доцільним є передбачення в Податковому кодексі України норми про можливість укладення так званого «податкового компромісу». Адже, одними з найпроблемніших конфліктів є саме конфлікти у сфері податків та загальнообов'язкових платежів;

3) акумулювати ситуаційні завдання та передові практики медіації на публічній службі за кордоном;

4) офіційно сформулювати та реалізовати план просування медіації в наданні публічних послуг;

5) популяризувати медіацію шляхом створення окремої інтерактивної сторінки на порталах державних установ та установ органів місцевого самоврядування тощо;

6) впроваджувати у сфері публічної служби менторство, що дозволить врегульовувати конфлікти більш якісно та забезпечить такий собі супровід сторін конфлікту певний проміжок часу з метою налагодження взаємин та повного вичерпання конфліктної ситуації не декларативно, а дійсно якісно.

7) залучити існуючі навчальні розробки з медіації для укладання методичних рекомендацій та посібників на національному рівні до організаційної роботи із застосуванням медіації на публічній службі;

8) за аналогією із зарубіжним досвідом запропоновані наступні етапи запровадження медіації на публічній службі в Україні:

На першому етапі до складу потенційних експертів із медіації входять фахівці різних гуманітарних професій, юридичних та психологічний наук. *Другий етап* – підготовка та вдосконалення системи навчання медіаторів та медіаційної компетентності публічних службовців; *Третій етап* – організація та контроль діяльності медіаторів та їх об'єднань.

Особливою є актуальність медіації у період дії воєнного стану, адже процедура дозволяє матеріально та психологічно найменш затратно

врегулювати конфлікт та задовільнити вимоги сторін. Зважаючи на євроінтеграційний вектор розвитку України як незалежної, демократичної та вільної країни, використовуючи значну міжнародну європейську та світову практику, безумовно, що медіація має укорінитися у сфері функціонування публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 20.09.2022 р.).

2. Кодекс адміністративного судочинства від 6 липня 2005 р. / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text (дата звернення: 29.09.2024 р.)

3. Податковий кодекс України від 02 грудня 2012 р. Дата оновлення: 28.10.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 29.10.2024 р.).

4. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 25.09.2022 р.).

5. Про соціальний діалог : Закон України від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI / Верховна Рада України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text (дата звернення: 21.09.2024 р.)

6. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 25.09.2024 р.).

7. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 2020 р. № 1875-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 25.09.2024 р.).

8. Про місцеве самоврядування в Україні: : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 25.09.2024 р.).

9. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Національного агентства України з питань державної служби України № 158 від 05.08.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text (дата звернення: 25.09.2024 р.).

10. Рекомендації Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців URL: http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article/ (дата звернення: 25.09.2024 р.).

11. Про судову практику у справах про перевищення влади або службових повноважень: Постанова Пленуму ВСУ від 26.12.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001573#Text (дата звернення: 29.10.2024 р.).

12. Директива 2008/52 / ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року про деякі аспекти посередництва у цивільних та комерційних питаннях. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0052 (дата звернення: 23.09.2024).

13. Авторитет. Що таке авторитет? URL: https://gorodenok.com/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82-%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82/ (дата звернення: 24.09.2024 р.).

14. Адміністративне право України : словник термінів / за заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова ; Держ. вищ. навч. закл. «Запор. нац. ун-т» . Київ : Ін Юре, 2014. 520 с.

15. Адміністративне право : підручник / [Битяк Ю.П. (кер. авт. кол.), Гаращук В.М., Богуцький В.В. та ін. ; за заг. ред. Ю.П. Битяка, В.М. Гаращука, В.В. Зуй]. Х. : Право, 2010. 624 с.

16. Адміністративне судочинство : навчальний посібник / за заг. ред. проф. О. П. Рябченко. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 304 с.

17. Алеш Залар. Кампанія з інформування громадськості про медіацію в Україні. *Відновне правосуддя в Україні.* 2008. № 4. С. 52–53.

18. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування /уклад.: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко. Львів : ПАІС, 2007. 296 с.

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

20. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції: електрон. наук.-пр. вид.* 2011. № 1 (5). URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Vvryu/2011_1/DOC/11bovasc.pdf (дата звернення: 13.09.2024)

21. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія: навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. 204 с.

22. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство: наук. журн.* 2013. № 6. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis_2013_6_21.pdf (дата звернення: 13.09.2024)

23. Біла В.Р. Адміністративна процедура як нормативна модель процесульних правовідносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету,* 2015. С. 12–15.

24. 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.

25. 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.

26. Великий енциклопедичний юридичний словник / [за заг. ред. академіка НАН України Ю.С. Шемшученка]. К. : Вид-во «Юридична думка», 2007. 992 с.

27. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел]. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

28. Вільчик Т. Б. Роль адвоката у реалізації функції медіації у кримінальному судочинстві. Право та інновації. 2015. № 4. С. 144–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2015_4_22 (дата звернення: 23.09.2022).

29. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.

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

31. Грень Н. М. Медіація як новітнє соціальне явище. *Митна справа*. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.

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

33. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Юридична наука*: наук. юрид. журн. Нац. акад. упр. Київ: Вид-во Нац. акад. упр. 2011. № 6. С. 77–83.

34. Де навчають медіаторів: веб-сайт Національної асоціації медіаторів України. URL: http://namu.com.ua/ua/ (дата звернення: 23.09.2024).

35. 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.

36. 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)

37. 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.

38. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / [редкол. О. С. Мельничук та ін.] ; АН УРСР ; Ін-т мовознавства ім. О.О. Потебні. Київ : Наукова думка, 1985. Т. 2. Д – Копці. 572 с.

39. Європейський кодекс поведінки для медіаторів. URL: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

40. Зарубіжний досвід підготовки державних службовців як умова ефективної реалізації їх економічних і соціальних функцій. Заохочення самоосвіти. URL: http://skyglobe.ru/referat/referat/59066

41. Єрьоменко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів. URL: http://innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374 (дата звернення: 03.09.2024).

42. Ігнатенко Є.О. Зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С.68-70.

43. Ігнатенко Є.О., Ларіна Н.Б. Особливості застосування медіаційних процедур на публічній служб. *Сучасні виклики для державної служби:*

*інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (*Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 95-98.

44. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69.

45. Корнута Л.М., Неугодніков А.О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців : зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2021. № 5. С. 113–118. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/ (дата звернення: 23.09.2024).

46. Кирій С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво.* 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4 (дата звернення: 23.09.2024).

47. Козер Л. А. Функції соціального конфлікту. *Американська соціологічна думка.* К.: 1996. 556 с.

48. Коломоєць Т. О., Лютіков П. С. Публічне адміністрування в Україні в умовах реформування (адміністративно-правовий аспект): навч. посіб. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2013. 215 с.

49. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: дис. … канд. наук держ. упр. Одеса, 2017. 221 с.

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

51. Ларіна Н.Б. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. Том 10 № 6 2022. С. 61-70.

52. Ларіна Н.Б., Манжос В.С. Аналіз запровадження наукових підходів та принципів дослідження медіації у публічній службі в умовах сучасних

загроз. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації :* зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 230 с. С. 82-86.

53. Ловка О. В. Технологія вирішення конфліктних ситуацій: психологічні рекомендації. К: Вид-во міністерства культури і мистецтв України, 1996. 29 с.

54. Манжос В.С. Принципи дослідження медіації як альтирнативного методу врегулювання конфліктів на публічній службі. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 26–27 квіт. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 78-82.

55. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Київ : Інститут законодавства ВР України, 2018. 276 с.

56. Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. *Держава і право. Юридичні і політичні науки: зб. наук. праць.* 2010. Вип. 50. С. 455–460. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/ dspace/handle/123456789/18388 (дата звернення: 23.09.2024).

57. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2016. № 1. С. 92–100.

58. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.]; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.

59. Можайкіна О. Правовий аналіз врегулювання спору за участю судді. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 2. С. 174–180.

60. Муза О. В. Деякі аспекти використання медіації в адміністративному судочинстві України. Університетські наукові записки. 2011. № 4. С. 239–244. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Unzap_2011_4_36 (дата звернення: 23.09.2024).

61. Нестор Н.В. Правове регулювання примирення: історичний погляд. *Держава та регіони. Сер.: «Право».* 2010. № 2. С. 165–168.

62. Нестор Н. В. Запровадження медіації в кримінальному процесі України: проблеми теорії та практики : монографія. К.: Алерта, 2018. 182 с.

63. Нелін О. Медіація як один із альтернативних способів вирішення нотаріальних конфліктів. Юридична Україна. 2013. № 8. С. 4–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2013_8_3 (дата звернення: 23.09.2024).

64. Нинюк, М. Особливості формування морально-етичних якостей державних службовців в умовах інтеграції України до світового співтовариства. *Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (29 трав. 2003 р., Київ) : [у 2-х т.]. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. Т. 2. С. 560–562.

65. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. / укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ : Вид-во «АКОНІТ», 2006. Т. 1. 926 с.

66. Офіційний сайт Польського центру медіації. URL: http://mediator.org.pl (дата звернення: 23.09.2024).

67. Пишна А.Г. Застосування медіації для урегулювання адміністративних спорів. *Південноукраїнський правничий часопис: наук. журн.* 2012. № 3. С. 147–149.

68. Посібник із використання посередництва в системі планування в Шотландії. *Шотландське управління.* 2009. URL: https://www.gov.scot (дата звернення: 23.09.2024).

69. Правовий вплив на неправомірну поведінку: актуальні грані : монографія / за ред. проф. О.В. Козаченка, проф. Є.Л. Стрельцова. Миколаїв : Іліон, 2016. 768 с.

70. Практичне застосування медіації: практично-методичний посібник викладача / укл.: В. Каневська, К. Наровська. Київ, 2016. URL:

http://www.fair.org.ua/content/library_doc/ Curriculum_Mediation_print.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

71. Про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ (про службу): Закон Чехії від 26.04.2002 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В.П. Тимощука, А.М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. С. 269–388.

72. Про медіацію (посередництво) Закон Болгарії від 17 грудня 2004 року URL: www.commonground.org.ua (дата звернення: 23.09.2024).

73. Про медіацію: Закон Республіки Білорусь від 12 лип. 2013 р. URL: http://www.pravo.by/main. aspx?guid=3871&p0=H11300058&p1=1 (дата звернення: 23.09.2024).

74. Про медіацію: Закон Республіки Молдова від 14 лип. 2007 р. URL: http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=22397 (дата звернення: 23.09.2024).

75. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / [за заг. ред. В.П. Тимощука, А.М. Школика]. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с.

76. Романадзе Л. Про медіацію та українське законодавство. URL: http://law.ucu.edu.ua/malymy-krokamy-doyevropy-luyiza-romanadze-pro-te-yak-mediatsiya-spryyayenablyzhennyu-ukrayinskogo-ta-yevropejskogo-zakonodavstva/ (дата звернення: 23.09.2024).

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

78. Рак Ю.О. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади і громадянського суспільства в Україні. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. Київ, 2023.

Випуск № 3(33). С. 144–155. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-144-155.

79. Радченко Ю.В. Медіація в системі механізмів публічного управління. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/323531591.pdf (дата звернення: 23.09.2024)

80. Спільна програма Європейського Союзу та Ради Європи «Прозорість та ефективність судової системи України». URL: http://nsj.gov.ua/international/colaboration/colaboration04/ (дата звернення: 23.09.2024).

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

83. Фішер Р., Юрі У., Петтон Ю. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій. Київ : Основи, 2016. 220 с.

84. Фурса С. Я. Знову про мирову угоду у цивільному процесі. Юриспруденція: теорія і практика. 2005. № 6 (8). С. 5–8.

85. 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 (дата звернення: 23.09.2024).

86. Ясиновський І. Г. Імплентація процедури медіації в Українське законодавство: теоретикоправовий аналіз: дис. ... канд. юр. наук: 27.10.2016. К., 2016. 295 с.

87. Bui-Xuan O. Paritie haute fonction publique. Nomos. 2017. Vol. 37(1). P. 403–420.

88. Bundesbeamtengesetz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BJNR016010009.html#BJNR016010009BJNG000100000 (last accessed: 22.10.2024)

89. Independent Office for Police Conduct. URL: https://policeconduct.gov.uk/complaints-and-appeals/information-police-officers-and-staff (last accessed: 22.10.2024).

90. Ethics in the public service: Current issues and practice. Paris: OECD, 1996. p. 14 (Series «Public Management Occasional Papers», no. 14.

91. The Principles of Public Administration / SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resourse Man agement»). URL: http://www. sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm(last accessed: 22.10.2024).

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

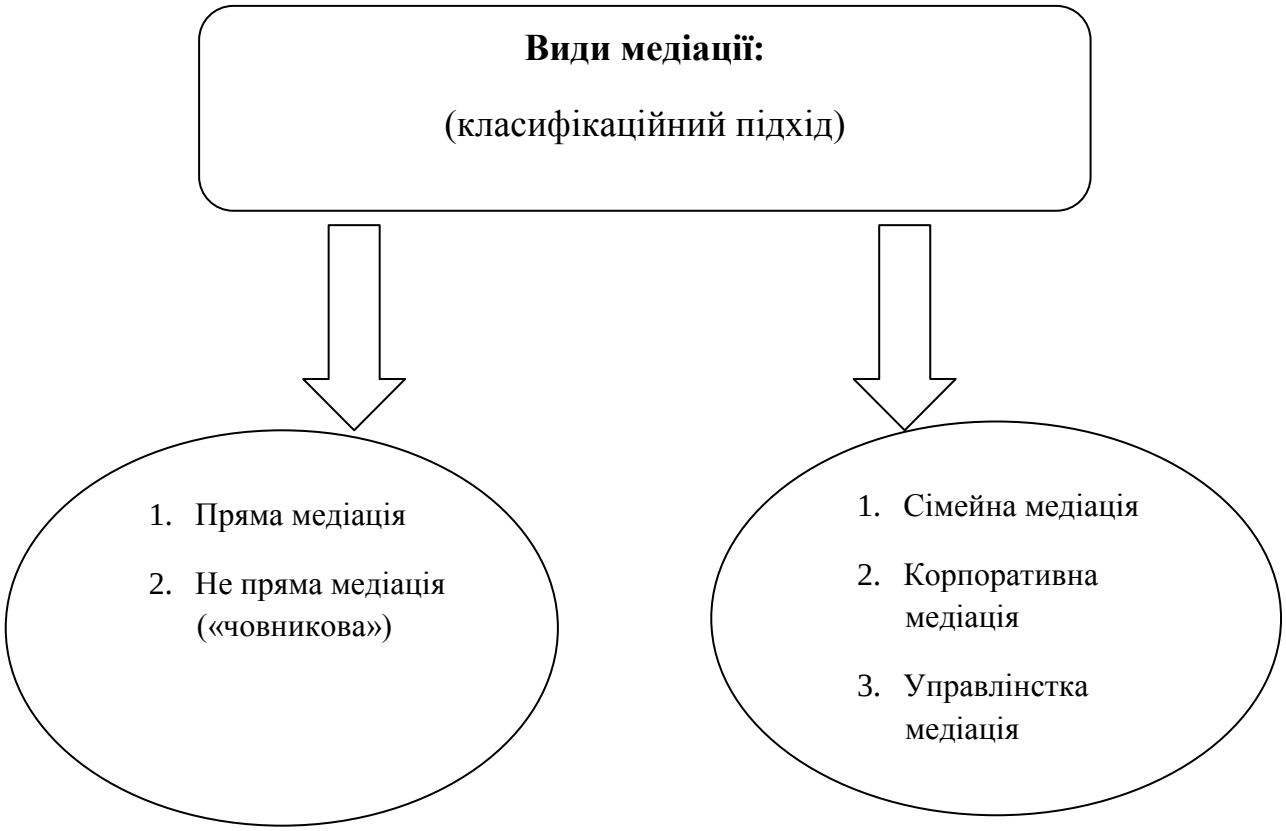
93. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Volume XIII, Number 1, Summer 2020. P. 81–109.

94. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., Smalskys, V. Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. Public Policy and Administration. 2019, T. 18, Nr. 3/2019, Vol. 18, No 3, p. 95–113.

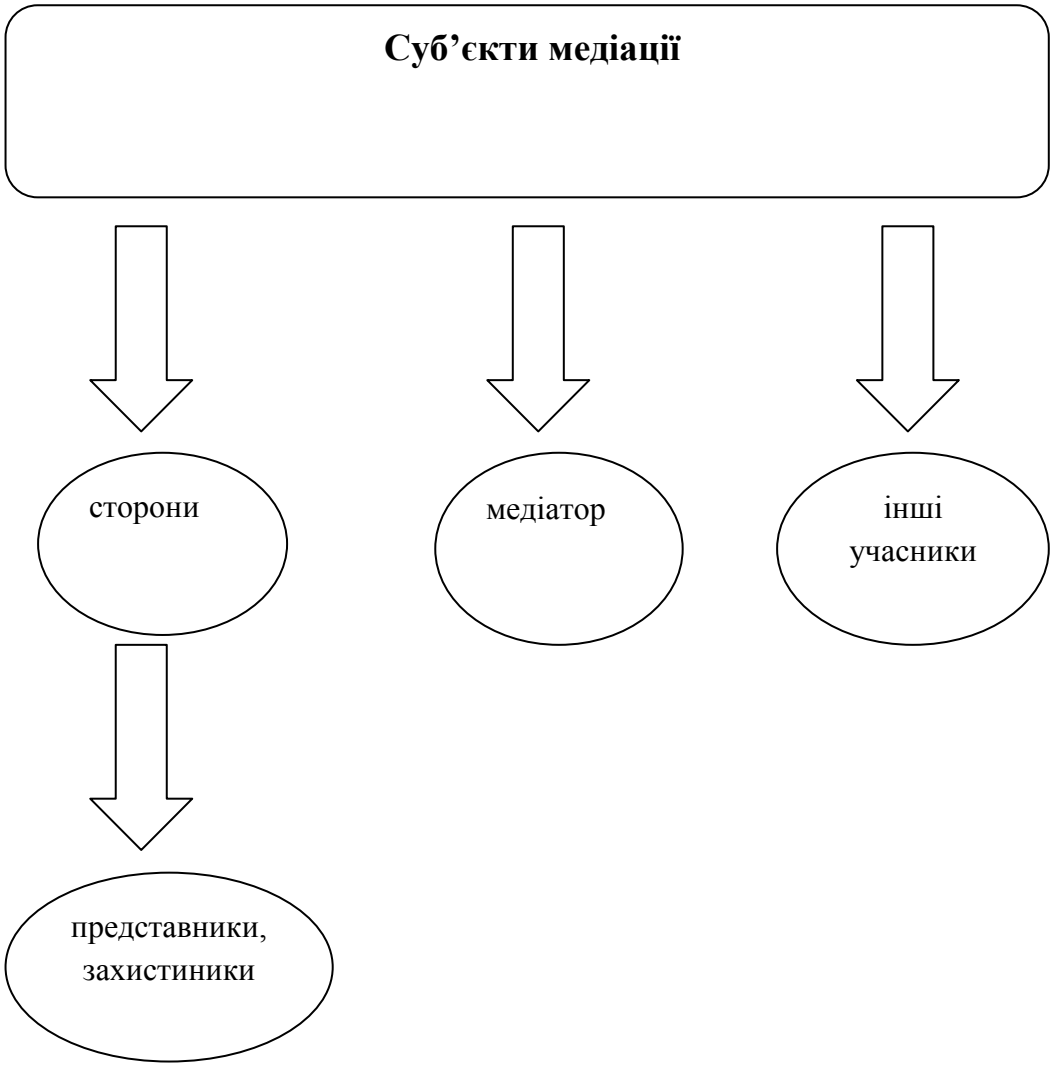
95. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation of August, 7th, 2019. URL: https://www. uncitral.org/pdf/english/commissionsessions/51st-session/Annex_I. pdf. ((last accessed: 22.10.2024).

ДОДАТКИ

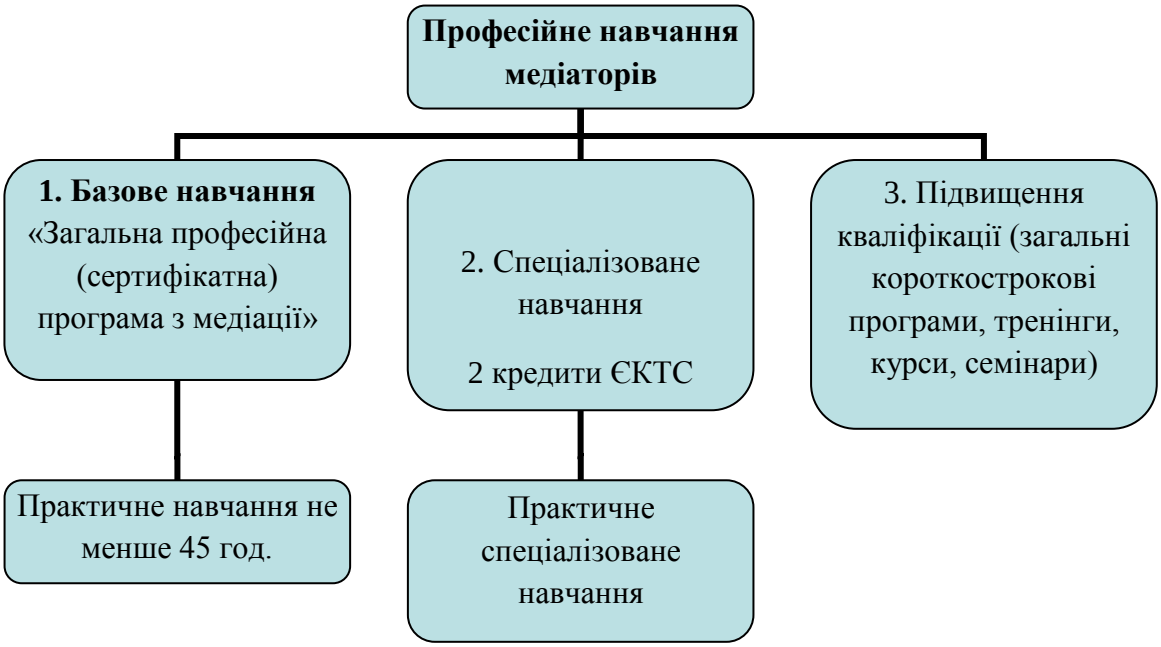
ДОДАТОК А


Види медіації:
(класифікаційний підхід)
1. Пряма медіація
2. Не пряма медіація («човникова»)
1. Сімейна медіація
2. Корпоративна медіація
3. Управлінстка медіація

ДОДАТОК Б


Суб'єкти медіації
сторони
медіатор
інші учасники
представники, захистники

ДОДАТОК В



ДОДАТОК Д 1

Рівні сформованості медіативної компетентності за знаннєво-змістовим критерієм

Показники	***Групи***	***Рівні***					
		Високий		**Середній**		**Низький**	
		Осіб	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**
Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства ($П_{11}$)	ПС	38	27,3	68	48,9	33	23,8
	ЛГС	40	27,4	74	50,7	32	21,9
Знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством ($П_{12}$)	ПС	20	14,4	96	69,1	23	16,5
	ЛГС	26	17,8	86	58,9	34	23,3
Знання процесуального інструментарію медіації ($П_{13}$)	ПС	12	8,6	49	35,3	78	56,1
	ЛГС	10	6,8	56	38,4	80	54,8

Продовження табл.

Знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора ($П_{14}$)	ПС	10	7,2	27	19,4	102	73,4
	ЛГС	12	8,2	28	19,2	106	72,6
Критерій: знаннєво-змістовий	ПС	20	14,4	60	43,1	59	42,4
	ЛГС	22	15,1	61	41,8	63	43,1

Розробка автора.

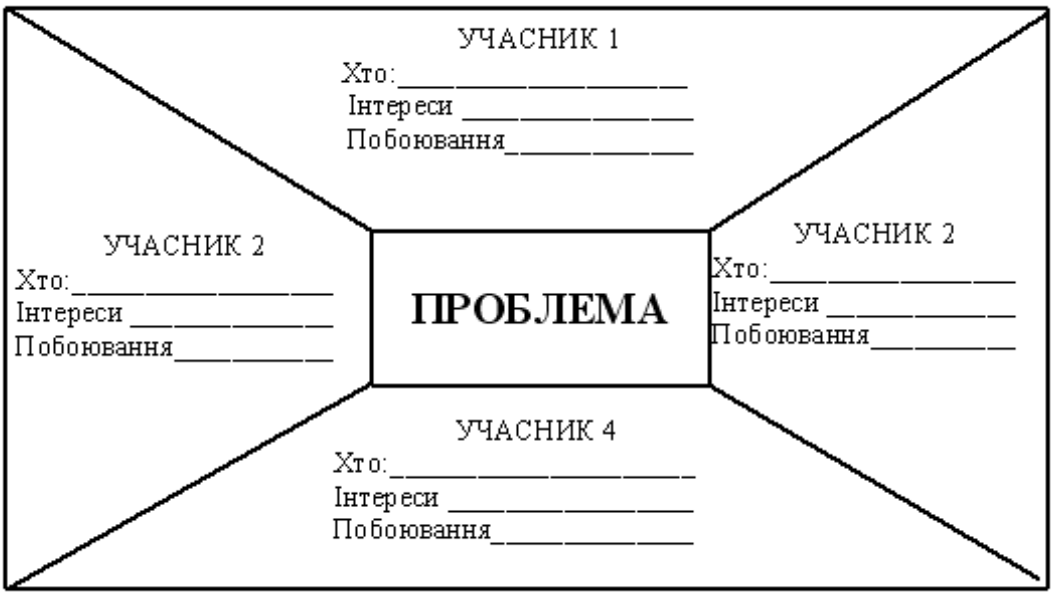
За результатами діагностування сформованості медіативної компетентності публічних службовців за показником – знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, що може бути використаний ними у управлінській діяльності, високий рівень було зафіксовано у 14,4% респондентів групи публічних службовців і 23,3% респондентів експериментальних груп.

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

За показником – знання процесуального інструментарію медіації, з високим рівнем в групі публічних службовців було виявлено 8,6%. Середній рівень за цим показником визначено в 35,3,0% публічних службовців й низький – відповідно у 56,1% респондентів. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців поверхово володіють формами, моделями, видами, технологіями, етапами та методами медіації, застосування яких дозволить розв’язати конфлікт.

Можемо констатувати, що більшість респондентів з них не змогли правильно визначити етапи та методи медіації, випадки у яких процедура медіації є неможливою, кількість сеансів, що є рекомендованими під час загальної процедури проведення медіації. Водночас майже всі респонденти правильно визначили відповідальність, яку несе медіатор за порушення своїх зобов’язань.

ДОДАТОК Д 2



Карта конфлікту.

Приклад візуальної карти конфлікту.