

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Медіація як механізм вирішення конфліктів в публічному
управлінні»

Виконала: здобувач вищої освіти

2 курсу за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти
групи

МПУА-22

спеціальність _____ (освітньо-
професійна програма) 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Анжеліка ХИЖНЯК
(ім'я та прізвище)

Керівник:
Інна ЛОПАТЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент:
Олексій КРЮКОВ
(ім'я та прізвище)

ХАРКІВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Факультет (підрозділ) навчально-науково-виробничий центр

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та
адміністрування»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

адміністрування у сфері цивільного захисту

Сергій МАЙСТРО

"___" _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хижняк Анжеліки Олександрівни

1. Тема роботи: «Медіація як механізм вирішення конфліктів в публічному управлінні»

керівник роботи Лопатченко Інна Миколаївна, к.держ.упр.
затверджені наказом НУЦЗУ від «24» серпня 2023р. № 45

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 15 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, програмні документи державних органів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографії і статті українських і зарубіжних авторів, особисті дослідження автора.

4. Зміст роботи: охарактеризовано підходи до медіації та механізми медіації в публічному управлінні; визначено роль медіації у вирішенні конфліктів в сфері публічного управління; проаналізовано зарубіжну практику застосування медіації та можливість адаптації міжнародного досвіду медіації в публічному управлінні до українських реалій; розглянуто організаційно-правові засади застосування медіації; визначено напрямки вдосконалення медіації в системі публічного управління; визначено варіанти розвитку медіаційних компетенцій публічних службовців.

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання вид ав	завдання прийняв
1.	Лопатченко І.М. доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		
2.	Лопатченко І.М. доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		
3.	Лопатченко І.М. доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		

7. Дата видачі завдання «21» вересня 2023 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапу	Строк виконання етапу	Примітка
1.	Підбір джерел інформації, обґрунтування вибору дослідницьких методик	17.09.2023	виконано
2.	Оформлення бланку завдання	22.09.2023	виконано
3.	Підготовка розгорнутого плану кваліфікаційної роботи	10.10.2023	виконано
4.	Опрацювання теоретичного матеріалу за темою, підготовка 1 розділу роботи	27.10.2023	виконано
5.	Обробка емпіричних і статистичних даних, підготовка 2 розділу роботи	11.11.2023	виконано
6.	Узагальнення рекомендацій щодо вирішення досліджуваної проблеми, підготовка 3 розділу роботи	06.12.2023	виконано
7.	Відправлення кваліфікаційної роботи на рецензування	15.12.2023	виконано
8.	Представлення завершеної кваліфікаційної роботи на допуск до захисту	23.12.2023	виконано
9.	Захист кваліфікаційної роботи	30.01.2024	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Анжеліка ХИЖНЯК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Інна ЛОПАТЧЕНКО

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
Хижняк Анжеліки Олександрівни

тема: «Медіація як механізм вирішення конфліктів в публічному управлінні».

Спеціальність (освітньо-професійна програма) 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, медіація, державна служба, взаємодія органів влади та громадськості.

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, що складаються у сфері публічного управління.

Предмет дослідження: медіація як механізм вирішення конфліктів в публічному управлінні.

Мета роботи: мета даної теми полягає в формуванні теоретичної бази та аналізу міжнародного досвіду стосовно медіації в публічному управлінні.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі до кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність теми, визначено об'єкт і предмет дослідження, описано основні наукові результати їх практичну цінність.

Відповідно до проблематики дослідження, виконано такі завдання:

- Охарактеризувати підходи до медіації
- Описати механізми медіації в публічному управлінні
- Визначити роль медіації у вирішенні конфліктів в сфері публічного управління
- Опрацювати досвід зарубіжної практики застосування медіації
- Проаналізувати організаційно-правові засади застосування медіації в Україні
- Встановити напрямки вдосконалення механізму медіації в систему публічного управління

— Опрацювати розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1. Характеристика підходів до медіації	13
1.2. Механізми медіації в публічному управлінні.....	16
1.3. Роль медіації у вирішенні конфліктів в сфері публічного управління.....	20
Висновки до 1 розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕДІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	25
2.1. Зарубіжна практика застосування медіації.....	27
2.2. Адаптація міжнародного досвіду медіації в публічному управлінні до українських реалій.....	32
2.3. Організаційно-правові засади застосування медіації в Україні.....	34
Висновки до 2 розділу.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	56
3.1 Напрямки вдосконалення механізму медіації в систему публічного управління.....	58
3.2 Розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців.....	61
Висновки до 3 розділу.....	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність проблеми: Актуальність проблеми медіації як механізму вирішення конфліктів в публічному управлінні можна визначити за кількома ключовими факторами:

Одним із перших факторів являється комплексність викликів у сфері публічного управління. Тобто є зростання складності завдань, які стоять перед органами публічного управління, призводить до збільшення кількості конфліктних ситуацій. Медіація дозволяє ефективно вирішувати такі суперечки, забезпечуючи конструктивний діалог та врахування інтересів всіх сторін.

Також є потреба у швидкому та ефективному вирішенні конфліктів. У порівнянні із традиційними судовими процедурами, медіація є швидким та вартісно-ефективним методом вирішення конфліктів. Умови швидкого реагування важливі для публічного управління, особливо в контексті реагування на непередбачувані ситуації.

Медіація в публічному управлінні сприяє покращенню відносин з громадськістю, оскільки вона дозволяє учасникам самим брати участь у вирішенні конфліктів. Це може позитивно вплинути на рівень довіри до органів влади та інших учасників публічного управління.

Медіаційний процес, де конфіденційність є ключовою складовою, дозволяє сторонам вільно висловлювати свої думки та домовлятися про взаємовигідні рішення, що відповідає сучасним принципам прозорості та відкритості у публічному управлінні.

Україна, прагнучи до інтеграції в європейські структури, звертає увагу на найкращі практики у сфері публічного управління, включаючи використання медіації як інструменту вирішення конфліктів.

Теоретико-методологічні засади механізму медіації розробляють такі науковці, як О. Адамантіс, О. Белінська, Н. Боженко, Н. Бондаренко-Зелінська, А. Бортнікова, З. Красіловська, А. Лиско, Н. Мазаракі, О. Муза, Т. Подковенко,

Н. Прокопенко, Л. Сало, В. Тісногуз, К. Шершун, А. Чернега, Л. Юхтенко, Д. Яніцька та ін.

Вагомий внесок в опрацювання цих питань становлять праці таких зарубіжних учених, як Н. Александер, Л. Боулл, Х. Бесмер, Е. Ватцке, М. Герзон, Л. Герін, Г. Девіс, Р. Керролл, П. Ловенхайм, М. Манн, Х. Мессмер, Дж. Монк, С. Пен, М. Робертс, Дж. Уінслейд та ін.

Однак при всій значущості ці дослідження здебільшого зосереджені на правових аспектах медіації як способу позасудового вирішення публічно-правових спорів, однак у них не розглянутий саме процес інкорпорування інтегрованого механізму медіації в систему публічного управління, що і зумовило вибір темимагістерського дослідження.

Мета дослідження даної теми полягає в формуванні теоретичної бази, аналізу міжнародного досвіду стосовно медіації в публічному управлінні та визначення шляхів застосування механізму медіації в системі публічного управління. Згідно з поставленою метою, в роботі вирішено наступні завдання:

- Охарактеризувати підходи до медіації
- Описати механізми медіації в публічному управлінні
- Визначити роль медіації у вирішенні конфліктів в сфері публічного управління
- Опрацювати досвід зарубіжної практики застосування медіації
- Проаналізувати організаційно-правові засади застосування медіації в Україні
- Встановити напрямки вдосконалення механізму медіації в систему публічного управління
- Опрацювати розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є медіація як механізм вирішення конфліктів в публічному управлінні.

Методи дослідження. У роботі використано інтегральний підхід, який базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- історико-правовий аналіз – під час аналізу тенденцій формування та розвитку медіаційної діяльності;
- систематизації – при розгляді правових та теоретичних джерел;
- порівняльного аналізу – в процесі вивчення зарубіжного досвіду впровадження медіаційної діяльності;
- узагальнення – під час формулювання висновків та пропозицій, системного аналізу та моделювання – в процесі конструювання моделі інтегрованого механізму медіації.

Нормативно-правовою та емпіричною базою дослідження є Конституція та закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що вони можуть бути використані у практиці діяльності служб та органів публічної влади. Також актуальними є пропозиції щодо внесення змін до існуючих законодавчих актів та доцільності прийняття нових законів для вдосконалення правового забезпечення медіації.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку джерел посилання.

У першому розділі *“Теоретичні основи дослідження медіації в системі публічному управлінні”* надано характеристику підходів до медіації, розглянуто механізми медіації в публічному управлінні та з'ясовано роль медіації у вирішенні конфліктів.

У Другому розділі *“Аналіз сучасного стану медіаційної діяльності в публічному управлінні”* було проаналізовано зарубіжну практику застосування медіації та адаптацію міжнародного досвіду медіації в публічному управлінні до українських реалій. Також було визначено організаційно-правові засади застосування медіації в Україні.

У третьому розділі “Шляхи застосування механізму медіації в системі публічного управління” розкрито напрямки вдосконалення механізму медіації в систему публічного управління та розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Перший розділ теоретичних основ зосереджується на розкритті різних підходів до медіації в системі публічного управління. Аналізуються теоретичні концепції, які описують суть та призначення медіації в контексті розв'язання конфліктів та оптимізації взаємодії в управлінні. Важливим елементом є розрізнення між традиційними та інноваційними підходами до медіації, а також визначення особливостей їх застосування в публічному секторі.

Теоретичні основи дослідження медіації в системі публічного управління є важливим аспектом розуміння та впровадження цього механізму в сучасному адміністративному та управлінському середовищі. Нижче представлено ключові теоретичні засади дослідження медіації в публічному управлінні:

Альтернативні методи вирішення конфліктів: Медіація входить до сімейства альтернативних методів вирішення конфліктів, де основний акцент робиться на співпраці, взаєморозумінні та пошуку конструктивних рішень. Дослідження цих методів дозволяє зрозуміти роль медіації в контексті інших підходів до управління конфліктами[68].

Теорія співпраці та взаємодії: Основною ідеєю медіації є співпраця між сторонами та активна участь у процесі вирішення конфлікту. Дослідження теорії співпраці та взаємодії допомагає визначити, як медіація сприяє створенню сприятливого середовища для конструктивного вирішення проблем.

Теорія комунікації та міжособистісних відносин: Медіатор, як третя нейтральна сторона, використовує принципи ефективної комунікації та розвитку міжособистісних відносин для підтримки сторін у досягненні взаєморозуміння та укладання угод.

Психологічні та соціальні аспекти: Дослідження взаємодії психологічних та соціальних факторів у процесі медіації дозволяє краще зрозуміти вплив особистісних і соціокультурних особливостей на вирішення конфліктів.

Легітимність та довіра : Однією з ключових теоретичних аспектів є дослідження легітимності медіації як інструменту вирішення конфліктів в контексті публічного управління та побудови довіри до цього процесу.

Правові аспекти та регулювання: Дослідження теоретичних засад правового регулювання медіації в публічному управлінні допомагає визначити роль законодавства у визначенні правил та процедур медіації.

Освіта та професійна підготовка: Вивчення теорій, пов'язаних із системою освіти та професійної підготовки медіаторів, розкриває значення компетентностей та кваліфікації у забезпеченні якісного проведення медіаційних процесів.

Інновації в медіаційному процесі: Дослідження теорій інновацій та їх застосування в медіації може допомогти в розробці новаторських методів та підходів до вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

Соціальна відповідальність та спрямованість на результат: Дослідження соціальної відповідальності та спрямованості на результат в медіаційному процесі в публічному управлінні вивчає питання етичності, відповідальності перед громадськістю та досягнення позитивних змін у суспільстві через вирішення конфліктів.

Системний підхід: Дослідження системного підходу до медіації в публічному управлінні дозволяє розглядати цей механізм як складову більш широкої системи взаємодії урядових органів, громади та інших зацікавлених сторін.

Гендерний аспект: Розгляд аспектів гендерної рівності в контексті медіації допомагає забезпечити врахування особливостей та потреб різних груп населення при вирішенні конфліктів в сфері публічного управління.

Соціокультурний контекст: Теоретичне вивчення взаємодії медіації з соціокультурними особливостями суспільства враховує різноманітність цінностей, традицій та способів сприйняття конфліктів у різних груп населення.

Міждисциплінарний підхід: Теоретичні основи медіації в публічному управлінні розглядаються через призму різних наукових дисциплін, таких як право, психологія, соціологія, менеджмент, що дозволяє отримати комплексне розуміння явища.

Дослідження цих теоретичних аспектів формує науковий фундамент для розроблення та впровадження медіаційних практик в сфері публічного управління. Здобуті знання визначають принципи, які лежать в основі медіаційного підходу, і сприяють оптимальному використанню цього механізму для досягнення конструктивних та сталих результатів в управлінських процесах.

1.1 Характеристика підходів до медіації

В сучасному світі, де публічне управління стикається з різноманітними викликами і конфліктами, медіація визнається ключовим інструментом для вирішення суперечок та забезпечення ефективної комунікації між учасниками системи публічного управління. Теоретичні основи дослідження медіації в цьому контексті визначаються різноманітністю концепцій, підходів та принципів, які визначають суть і значущість медіації в контексті управління громадськими відносинами.

Публічне управління та адміністрування, як сфера професійної діяльності, має свої специфічні риси, оскільки працівник – державний службовець або посадова особа органів місцевого самоврядування – сприймається суспільством не тільки як суб'єкт, що виконує певну трудову функцію, але і як «персоніфіковане обличчя держави». Розгортання конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування, незалежно від результату їх вирішення/урегулювання, чинить негативний вплив на авторитет публічної служби. Адже такі конфлікти дестабілізують ситуацію в конкретних колективах, змушують спрямовувати зусилля публічних службовців на

питання, які мають другорядне значення поряд із їхніми основними функціональними обов'язками[49].

Конфлікт - це зіткнення між індивідами чи групами, через які стаються зміни в системі, де він мав місце. Оскільки жоден індивід не завмирає у статиці і контекст навколо постійно змінюється, то і конфлікт як явище має свою динаміку. Конфлікт безпосередньо проходить певні етапи, дослідники пропонують різні назви, різну кількість етапів, але завжди є початок і завершення, а між ними — кульмінація (криза), коли стає найгарячіше, коли досягнута найвища точка ескалації. Важливо, що різні дослідники по-різному визначають межі конфлікту, називаючи конфліктом, відповідно, різні ситуації, що також позначається на тому, що вважати роботою з конфліктом, запобіганням йому[66].

Вирішення конфліктів, які виникають із певною частотою під час виконання своїх обов'язків у державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, актуалізують питання вдосконалення професійних компетентностей у публічно-управлінських відносин, зокрема і в частині побудови ефективних комунікацій, переговорів тощо. На мою думку саме медіація є основою вирішення таких конфліктів.

Згідно Закону України “Про медіацію”, медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів[25].

Медіація в публічному управлінні в Україні - це процес вирішення конфліктів та спірних питань залученням третьої нейтральної сторони, яка допомагає сторонам знайти конструктивний вихід з ситуації[40]. Україна зазнає значних змін у сфері публічного управління, що спонукало до пошуку нових, більш ефективних методів розв'язання конфліктів та проблем в цій сфері, в результаті чого медіація стає все більш популярною та значущою.

Існують різні підходи до медіації. Більшість підходів до медіації ґрунтуються на принципі узгодження інтересів, коли сторони досягають згоди

шляхом переговорів. Інші підходи передбачають трансформацію конфлікту, коли сторони досягають згоди шляхом поглиблення розуміння один одного та складності конфлікту. Ще один підхід-інтегративна медіація, яка зосереджується на спільній розробці сторонами нових ідей через творчий процес [3].

В сучасному соціумі медіація в публічному управлінні набуває все більшого значення як інструмент вирішення конфліктів та покращення комунікаційних процесів. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю покращення системи управління та вирішення конфліктів на різних рівнях публічної сфери. У даній роботі розглядаються різні підходи до медіації в контексті публічного управління в Україні.

Один із ключових підходів до медіації в українському публічному управлінні базується на визнанні ролі медіатора як об'єктивного посередника, який сприяє досягненню взаємовигідних угод між сторонами конфлікту. В цьому контексті, медіатор виступає нейтральною стороною, допомагаючи у визначенні інтересів та потреб кожної сторони, а також стимулюючи ефективний діалог для досягнення взаємоприйнятних рішень.

Інший підхід полягає в інтеграції медіації в сферу публічного управління через створення спеціалізованих організацій чи підрозділів, відповідальних за медіаційну діяльність. Такі структури можуть діяти на різних рівнях управління – від місцевого до центрального, і забезпечувати доступ до медіаційних послуг для громадян, підприємств та інших суб'єктів.

Також, важливим підходом є розгляд медіації як інструменту для вирішення конфліктів в сфері публічно-приватного партнерства та взаємодії держави з громадськістю. Це може включати в себе проведення медіаційних сесій для урегулювання суперечок між державними і недержавними суб'єктами, зокрема, у проектах з розвитку громад та інфраструктурних проектах.

Україна, розглядаючи різноманітні підходи до медіації в публічному управлінні, також активно співпрацює із міжнародними організаціями та партнерами для впровадження кращих практик та створення сприятливого

середовища для розвитку медіації в українському суспільстві. Це включає в себе обмін досвідом, підтримку професійного розвитку медіаторів, та популяризацію ідей медіації серед громадськості та публічних службовців.

Таким чином, підходи до медіації в публічному управлінні в Україні є багатогранними та визначаються конкретними ситуаціями та завданнями, адаптуючись до потреб суспільства та вимог сучасного управління.

1.2 Механізми медіації в публічному управлінні

Ми розглянемо конкретні механізми використання медіації в системі публічного управління. Аналізуючи правові та організаційні аспекти впровадження медіаційних процедур у роботу державних інституцій, вказуючи на можливості та виклики, які виникають при їх застосуванні. Визначимо роль медіаторів, їх статус та функції в контексті публічного управління.

Механізм медіаційної процедури вибудовується насамперед на системі певних принципів, які враховують досвід застосування медіації у різних державах, менталітет населення та правові традиції певної держави. Принцип – це завжди вихідне начало, завжди ідея, а крім неї – і норми, і соціальні відносини, оскільки принципи набувають нормативного і правозастосовного змісту. Принципи поширюються на багато сфер життєдіяльності людини. Вони реально перетворюються у дійсність, мають певне ідеологічне і виховне значення[45].

Ефективність та затребуваність медіації у суспільстві вимагає, що процедура медіації повинна:

- 1) відповідати правовим засадам та соціальним реаліям суспільства;
- 2) максимально реалізовувати можливості саморегулювання медіаторської діяльності;
- 3) спиратися на виважене законодавче регулювання[45].

Медіація в публічному управлінні України виконує важливу роль у вирішенні конфліктів, удосконаленні взаємодії між різними суб'єктами та

забезпеченні високого рівня довіри до управлінських процесів.

Механізм медіації – це сукупність організаційних структур, конкретних форм та методів медіаційної взаємодії, а також інструментів, за допомогою яких реалізується ця процедура[13 с.42]. Медіація як процедура вирішення конфліктів, що виникають у сфері буденності у процесі інтерперсональної діяльності суб'єктів, конституює її як особливого роду систему відносин, є важливою складовою частиною механізму самоорганізації суспільства. Механізми медіації в цьому контексті можна розглядати на кількох рівнях: законодавчому, організаційному та процесуальному.

На законодавчому рівні в Україні медіація в публічному управлінні регулюється законами та нормативно-правовими актами. Наприклад, Закон "Про медіацію"[25] та іншими законами, що визначають статус медіаторів, порядок проведення медіаційних процедур, та права та обов'язки учасників.

Законодавство також може визначати основні принципи використання медіації в публічному управлінні, забезпечуючи її взаємодію з іншими правовими інструментами та нормами.

Організаційні механізми медіації включають в себе створення спеціалізованих організацій чи підрозділів в рамках публічних установ, відповідальних за впровадження медіаційних послуг.

Урядові органи та місцеві самоврядування можуть створювати медіаційні центри або співпрацювати з вже існуючими медіаційними організаціями. Ці центри можуть надавати послуги у вирішенні конфліктів, а також здійснювати роботу з популяризації медіації та підвищення кваліфікації фахівців у цій галузі.

На процесуальному рівні механізми медіації в публічному управлінні охоплюють конкретний порядок дій під час медіаційного процесу. Це включає в себе такі етапи, як визначення сторін конфлікту, проведення попередніх зустрічей, визначення цілей та обговорення можливих рішень.

Процесуальні механізми також можуть передбачати визначення прав та обов'язків сторін, участь медіатора та його роль у процесі вирішення конфлікту.

Важливим елементом є забезпечення конфіденційності та добровільності участі в медіаційному процесі.

Взагалі, комплексність механізмів медіації в публічному управлінні України забезпечує відкритий, ефективний та гнучкий підхід до вирішення конфліктів та поліпшення взаємодії між різними суб'єктами, сприяючи побудові конструктивних відносин в суспільстві.

З цього всього можемо зробити висновок, що вирішення конфліктів та покращення комунікацій у публічному управлінні України визначається важливою роллю медіації, яка впроваджується через комплексні механізми на рівнях законодавчого, організаційного та процесуального[49]. Законодавча база, яка визначає статус та права медіаторів, а також порядок проведення медіаційних процедур, створює основу для розвитку цього напрямку.

На організаційному рівні утворення спеціалізованих медіаційних структур в урядових органах та місцевому самоврядуванні сприяє ефективній роботі з вирішення конфліктів та наданню медіаційних послуг для різних суб'єктів. Процесуальні аспекти визначають конкретний порядок дій учасників медіаційного процесу, гарантуючи його прозорість, добровільність та конфіденційність.

Зазначені механізми стають важливим інструментом у досягненні конструктивного взаємодії між різними рівнями управління, громадськістю та бізнесом. Медіація сприяє формуванню культури вирішення конфліктів на основі діалогу та взаєморозуміння, що сприяє підвищенню довіри до публічного управління в цілому.

З урахуванням невідомого розвитку сучасного суспільства та важливості встановлення конструктивних відносин, використання медіаційних механізмів в публічному управлінні стає стратегічною необхідністю. Далі важливо продовжувати вдосконалювати ці механізми, враховуючи внутрішні та зовнішні виклики, що виникають у сучасному соціальному, економічному та політичному контексті України.

Зокрема хочу виділити роль медіаторів, їх статус та функції в контексті публічного управління. Для початку треба дізнатись, хто такий медіатор? Медіатор - спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію[25].

Медіатори, в контексті публічного управління, виконують ключову роль у вирішенні конфліктів та поліпшенні взаєморозуміння між різними сторонами. Їхнє завдання полягає в допомозі у розв'язанні суперечок, що виникають у сфері громадських відносин, враховуючи інтереси всіх сторін та сприяючи побудові конструктивних відносин.

Статус медіаторів визначається законодавством та правовими нормами, які регулюють медіаційну діяльність в публічному секторі. В багатьох країнах, включаючи Україну, медіатори повинні мати спеціальну освіту, пройти відповідну сертифікацію та дотримуватися етичних стандартів. Їхні права та обов'язки часто визначаються законом та включають в себе принципи нейтральності, конфіденційності та недопущення конфлікту інтересів.

Також слід виділити основні функції медіатора. Одним з яких є посередництво в конфліктах. Медіатори виступають як нейтральні сторони, які допомагають учасникам конфлікту знайти взаємовигідне рішення. Вони стимулюють діалог, визначають інтереси сторін та сприяють досягненню взаємодомовленості[46 с.65].

Також велику роль має побудова довіри. Медіатори працюють над підвищенням рівня довіри між сторонами конфлікту. Їхні дії спрямовані на створення атмосфери взаєморозуміння та співпраці.

Також медіаторів вважають ефективними комунікаторами. Тобто вони володіють навичками активного слухання та ефективної комунікації, що дозволяє їм вислуховувати позиції обох сторін та спрямовувати їх на конструктивний діалог.

Медіатори зобов'язані дотримуватися принципу конфіденційності [40 с.35], що забезпечує відкритість учасників процесу та допомагає створити безпечне середовище для обговорення проблем.

Однією з останніх функцій є оптимізація взаємодії в управлінні.

Медіатори можуть брати участь у вирішенні конфліктів, що виникають в роботі державних установ або місцевого самоврядування, сприяючи оптимізації процесів та підвищенню ефективності управління.

Отже, медіатори в контексті публічного управління виконують важливі функції, що спрямовані на покращення якості міжособистісних відносин та вирішення конфліктів в системі громадських відносин. Їхній статус та роль закладаються в законодавстві[25;27;33;64;65] та етичних принципах[34], що дозволяє їм діяти як об'єктивними та нейтральними посередниками. Медіатори допомагають сторонам знайти конструктивні рішення, враховуючи їхні інтереси та сприяючи побудові взаємодовіри та співпраці.

Важливим аспектом їхньої роботи є також підвищення ефективності управління через розв'язання конфліктів та поліпшення комунікаційних процесів. Медіатори володіють необхідними навичками та компетенціями для сприяння діалогу, вирішенню розбіжностей та встановленню позитивних взаємин в сфері публічного управління.

Завдяки їхній ролі в розв'язанні конфліктів та підтримці позитивного взаємодії, медіатори стають важливим елементом підтримки стійкого та взаємовигідного розвитку громад та публічних організацій. Їхнє впровадження в систему публічного управління підсилює прозорість, відкритість та демократичність у вирішенні суперечок, сприяючи побудові гармонійного суспільства.

1.3 Роль медіації у вирішенні конфліктів в сфері публічного управління

Медіація у системі публічного управління – це процедура, під якою слід розуміти альтернативний спосіб врегулювання публічно-правового спору (конфлікту) стороною якого є орган публічної влади, за участю медіатора (нейтрального посередника), що являє собою поетапне досягнення

взаємовигідного рішення сторонами спору (конфлікту) у формі добровільної угоди між конфліктуючими сторонами[40].

Медіація в сфері публічного управління відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів, сприяючи покращенню ефективності та стійкості системи. Основні аспекти ролі медіації в цьому контексті включають:

Врегулювання конфліктів між органами влади. Тобто, медіація дозволяє вирішувати суперечки та конфлікти між різними органами публічного управління, сприяючи покращенню співпраці та взаєморозуміння.

В управлінні конфліктами з громадськістю медіація допомагає вирішувати розбіжності та конфлікти між владою та громадськістю, сприяючи створенню конструктивного діалогу та забезпеченню участі громадськості у процесі прийняття рішень.

Розв'язання внутрішніх конфліктів в органах управління завдяки медіації може бути ефективним інструментом для вирішення внутрішніх конфліктів та напружених відносин серед персоналу в органах публічного управління.

Одним із головних аспектів є посилення відкритості та довіри, де медіація сприяє встановленню відкритого та довірчого взаємовідношення між урядовими органами, місцевими самоврядуванням та громадянами.

Також медіація дозволяє вирішувати конфлікти шляхом добровільної угоди, уникаючи тривалих та витратних судових процесів, тобто це є гарною альтернативою судовим процесам.

Також відбувається розвиток культури мирного вирішення конфліктів, в якому медіація сприяє створенню культури мирного вирішення конфліктів у сфері публічного управління, спонукаючи сторони шукати конструктивні рішення.

Ще одним аспектом являється підвищення ефективності прийняття рішень. Медіація може поліпшити процес прийняття рішень, забезпечуючи активну участь сторін та врахування їхніх інтересів.

Медіація дозволяє уникнути публічних судових розголосів та зберегти репутацію всіх сторін, особливо в сфері публічного управління.

У контексті публічного управління в Україні, медіація визначається як ключовий інструмент для вирішення конфліктів та побудови позитивних відносин між учасниками публічного процесу. Її роль виявляється в регулюванні конфліктів на різних рівнях влади, забезпеченні діалогу та довіри, розширенні практики в адміністративному та законодавчому середовищі, підвищенні кваліфікації медіаторів, інформаційно-освітніх кампаніях, зменшенні конфліктів у робочому оточенні, гнучкості та адаптації до особливостей управлінських процесів, а також сприянні сталому розвитку та гармонії в публічному управлінні.

Важливою передумовою успішного впровадження медіації є високий рівень кваліфікації медіаторів, активна участь різних рівнів влади, громадян та інших учасників у процесі, а також поширення усвідомлення про переваги медіації серед суспільства. Зазначаючи, що ефективність медіації може залежати від конкретних обставин та готовності сторін активно співпрацювати, можна визнати, що медіація в системі публічного управління має потенціал стати критичним чинником у вирішенні конфліктів та забезпеченні сталого розвитку українського суспільства.

Висновки до 1 розділу

У висновках слід відзначити, що медіація в сфері публічного управління в Україні стає необхідним інструментом для вирішення конфліктів та покращення взаємодії між різними суб'єктами. Розглянуті різні підходи до медіації вказують на те, що цей метод може бути успішно впроваджений на різних рівнях управління, включаючи місцевий та центральний.

Важливо врахувати, що роль медіатора, нейтрального посередника, має велике значення для досягнення взаємовигідних рішень між конфліктуючими сторонами. Медіатор не оцінює, не засуджує, не дає порад чи юридичних, фінансових, психологічних, інших експертних консультацій, не ухвалює рішень, не стає на чийсь сторону та не представляє жодну сторону, не впливає

на рішення про те, чи залишатися у медіації[66 с.55]. Медіація дозволяє ефективно вирішувати суперечки, забезпечуючи конструктивний діалог та досягнення угод, які враховують інтереси всіх сторін.

Крім того, важливо відзначити позитивний вплив медіації на розвиток громадянського суспільства та партнерства між секторами. Медіація може сприяти покращенню відносин між державними та недержавними суб'єктами, сприяючи сталому розвитку та вирішенню конфліктів.

Зазначте також важливість міжнародного співробітництва та обміну досвідом у сфері медіації. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для впровадження найкращих практик та підтримки професійного розвитку медіаторів.

Медіація, в контексті публічного управління України, визначається як ефективний та альтернативний механізм врегулювання конфліктів, сприяючи покращенню ефективності та сталості системи. Розглядаючи різні аспекти ролі медіації у цьому контексті, можна визначити кілька ключових висновків.

По-перше, медіація виявляється ефективним інструментом для вирішення конфліктів між органами влади, управлінням конфліктами з громадськістю, та розв'язанням внутрішніх конфліктів в органах управління. Це сприяє поліпшенню співпраці та взаєморозуміння між різними рівнями влади та різними суб'єктами.

По-друге, медіація підтримує відкритість та довіру у взаємовідносинах між урядовими органами, місцевими самоврядуванням та громадянами. Цей аспект грає важливу роль у розбудові позитивного взаємодії та сприяє виробленню конструктивного діалогу.

По-третє, медіація дозволяє уникнути судових розголосів, зберігаючи репутацію учасників, особливо в сфері публічного управління. Це є гарною альтернативою тривалим та витратним судовим процесам.

До того ж, розвиток культури мирного вирішення конфліктів, зокрема завдяки медіації, сприяє створенню позитивного соціального клімату, де

сторони шукають конструктивні рішення та взаємодіють на шляху досягнення спільних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕДІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Аналіз сучасного стану медіаційної діяльності в сфері публічного управління передбачає врахування різноманітних аспектів, які впливають на ефективність та розвиток цього механізму. Основні напрями аналізу включають:

Законодавча база: Ефективність медіації в публічному управлінні значною мірою залежить від чіткості та адаптованості законодавчої бази. Аналізується наявність спеціальних законів, нормативів та положень, що стосуються медіації, а також їхня відповідність міжнародним стандартам.

Інституційна підтримка: Ефективність медіації в публічному управлінні залежить від наявності та розвитку спеціалізованих медіаційних організацій, центрів чи служб у структурах державних установ. Важливо оцінити їхню діяльність, ресурси та компетентність.

Участь громадськості: Аналізується рівень залучення громадськості в медіаційні процеси в публічному управлінні. Чи існують механізми для активної участі громадян у вирішенні конфліктів та прийнятті управлінських рішень.

Освіта та підготовка медіаторів: Важливим елементом є рівень підготовки та професійної кваліфікації медіаторів, які залучаються до вирішення публічних конфліктів. Аналізується доступність освітніх програм, сертифікаційних стандартів та системи підтримки медіаторів у своїй діяльності.

Технологічні інновації: Оцінюється використання сучасних технологій у медіаційних процесах. Чи використовуються електронні медіаційні платформи, чи існують інноваційні технічні рішення для поліпшення процесу.

Моніторинг та оцінка ефективності: Аналізується наявність системи моніторингу та оцінки ефективності медіації в публічному управлінні. Чи

проводяться регулярні оцінки результативності, і як ці дані використовуються для вдосконалення процесу.

Залучення міжнародного досвіду: Важливим аспектом є оцінка та використання міжнародного досвіду в сфері медіації в публічному управлінні. Чи використовуються найкращі практики та інновації з інших країн.

Сучасний стан медіаційної діяльності в системі публічного управління визначається рядом ключових аспектів, які включають законодавчу базу, інституційну підтримку, участь громадськості, освіту та підготовку медіаторів, технологічні інновації, моніторинг та оцінку ефективності, а також залучення міжнародного досвіду.

Законодавча база є важливим фактором для створення ефективної системи медіації в публічному управлінні, а інституційна підтримка грає важливу роль у розвитку спеціалізованих структур та організацій. Участь громадськості сприяє більшому легітимності та врахуванню громадської думки.

Освіта та підготовка медіаторів є ключовим елементом успішної медіаційної системи, забезпечуючи їхню високу кваліфікацію та етичні стандарти. Використання технологічних інновацій, таких як електронні медіаційні платформи, може полегшити та прискорити процес вирішення конфліктів.

Необхідною є система моніторингу та оцінки ефективності, що дозволяє визначити результативність медіації та внести вдосконалення у роботу системи. Залучення міжнародного досвіду дозволяє використовувати найкращі практики та інновації з інших країн для покращення власної системи.

Усе це свідчить про те, що медіація в публічному управлінні є перспективним механізмом вирішення конфліктів та покращення взаємин у суспільстві. Для успішної імплементації та розвитку медіації важливо приділяти увагу всім аспектам, розглянутим у аналізі, та враховувати специфіку кожної країни чи регіону. Реалізація цих заходів може сприяти побудові стійкої та гармонійної системи публічного управління.

2.1 Зарубіжна практика застосування медіації

Історія становлення медіації у зарубіжних державах свідчить, що принципи медіаційної процедури кристалізувалися у процесі практики, формулювалися у документах медіаторських спільнот, після чого закріплювалися у нормативноправових актах. Так, перелік принципів медіації наведено у численних зарубіжних та окремих вітчизняних наукових працях, міжнародних правових актах (наприклад, Типовий Закон ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру»), кодексах етики медіатора[34], національних нормативно-правових актах щодо медіації, а також в індивідуальних договорах про проведення медіації.

Зарубіжна практика використання медіації в публічному управлінні охоплює широкий спектр ситуацій, де медіація використовується для вирішення конфліктів у державних та громадських установах. Країни застосовують медіацію для вирішення спорів урядових органів або між різними рівнями управління, включаючи конфлікти внутрішнього характеру та взаємодію з громадськістю.

Медіатори, в свою чергу, допомагають у вирішенні конфліктів між департаментами та внутрішніми розбіжностями, а також у пошуку консенсусу в законодавчих процесах. Ці приклади вказують на важливість медіації для поліпшення взаємовідносин та вирішення конфліктів в різних сферах діяльності урядових структур.

Важливе значення відіграє і позиція людини. Варто ще раз зазначити, процедура медіації ґрунтується на таких основоположних принципах:

Добровільність – кожна з сторін самостійно та добровільно приймає рішення щодо участі у процедурі з вирішення конфлікту чи спору, а також усвідомлює, що рішення може бути досягнення тільки шляхом мирних переговорів і співробітництва. Будь-яка сторона на власний розсуд може

припинити медіацію у той момент, коли матиме бажання і ніхто не має права заборонити це зробити;

Конфіденційність – усе, що відбувається під час процедури не може бути розголошене ні медіатором, ні сторонами процесу; □щирість намірів щодо вирішення конфлікту – кожна сторона повинна мати бажання знайти вирішення проблеми, говорити правду, нічого не приховувати від медіатора;

Неупередженість посередника – медіатор виступає як незалежна особа, тобто не може надавати перевагу одній із сторін, адже це суперечить Кодексу честі медіатора. Посередник є нейтральним щодо конфлікту та сторін, не оцінює їх, а в рівній мірі допомагає учасникам процесу. проте одночасно щиро прагне допомогти сторонам знайти точки дотику та компроміси;

Розподіл відповідальності – сторони несуть відповідальність за рішення, до якого вони прийдуть і приймуть, а медіатор – за дотримання правил та принципів процедури[59].

В свою чергу, зарубіжна практика застосування медіації в публічному управлінні є показником успішного впровадження цього інструменту у вирішенні конфліктів та покращенні взаємовідносин між різними сторонами. Я вважаю, що здобутий міжнародний досвід може слугувати корисним елементом для розвитку ефективного регулювання медіації в Україні. Для прикладу можна навести кілька ключових аспектів цієї практики в світі:

Багато країн ЄС вже успішно впровадили системи медіації в публічному управлінні. Наприклад, в Німеччині, медіація широко використовується в сфері публічної адміністрації для вирішення спорів між громадянами та державними органами[6 с.7]. У Франції медіаційні служби допомагають вирішувати конфлікти в галузі освіти, охорони здоров'я та інших сферах публічного сектора.

В Італії медіація широко використовується для вирішення спорів у публічних установах. Державне регулювання медіації в Італії включає законодавство, що визначає процедури та стандарти для медіації в публічному секторі, її основні принципи та обов'язки учасників.

У Сполучених Штатах та Канаді медіація широко застосовується в публічному управлінні, зокрема, в судовій системі. Медіатори в цих країнах часто використовуються для вирішення спорів між громадянами та державними установами, а також для вирішення соціальних та сімейних конфліктів.

У країнах Скандинавії, таких як Норвегія та Швеція, медіація в публічному секторі має високий ступінь прийняття. Вони використовують медіаторів для вирішення спорів в освіті, охороні здоров'я, соціальній сфері та інших галузях публічного життя.

Велика Британія також активно використовує медіацію в публічному управлінні. Наприклад, в сфері житлового будівництва та місцевого самоврядування медіатори допомагають вирішувати конфлікти між розробниками та місцевими громадами.

Уряд Австралії підтримує розвиток медіації в публічному управлінні шляхом надання фінансової підтримки та створення спеціалізованих центрів медіації для розв'язання конфліктів у сфері публічного сектору[5].

Медіація використовується і в міжнародних організаціях, таких як ООН[4], для вирішення конфліктів між державами та регіональними групами.

Загалом, варто відзначити загальну тенденцію до розширення використання медіації в різних сферах публічного управління в багатьох країнах світу. Медіація стає не тільки засобом вирішення конфліктів, але і інструментом покращення комунікації, сприяння участі громадян та формування конструктивних відносин у суспільстві.

Хочу ще додати, що медіація в зарубіжних країнах виявляється різноманітною за своїми аспектами, такими як рівень прийняття, законодавча база, організаційна структура та результативність. Можемо провести невеликий аналіз та порівняти деякі ключові елементи медіаційних систем у ряді країн.

Законодавча база:

Німеччина: Медіація широко визнана та регулюється законодавством. Інституційна підтримка сприяє розвитку медіації в різних галузях. Так, “у Німеччині медіація визнається складником німецького правосуддя. Судді-

медіатори працюють при судах, значно зменшуючи кількість потенційних судових справ. Офіційна сфера використання медіації в німецьких судах поширюється на сімейні, адміністративні та інші справи, які розглядаються судами загальної юрисдикції та іншими судами. З 2004 року судова медіація успішно розвивається у формі модельних проектів, які реалізуються під контролем німецьких органів юстиції в судах багатьох земель цієї держави. У більшості німецьких шкіл права постійно викладається курс медіації”[30 с.76].

Сполучені Штати: У США велика роль відводиться законодавству штатів. Кожен штат може мати свої власні стандарти та правила, що визначають практику медіації[7].

Організаційна Структура:

Норвегія: В Норвегії існують спеціалізовані організації та центри, які забезпечують підготовку та сертифікацію медіаторів, а також сприяють розвитку медіації в різних сферах[1].

Канада: У Канаді великий акцент робиться на публічній медіації. Державні та неприбуткові організації допомагають у впровадженні медіації в громадських конфліктах.Щодо інституту медіації в Канаді, то така форма альтернативного вирішення конфліктів наявна впродовж 200 років. В Канаді процедура медіації вперше з’явилася саме в трудових спорах. Згідно із законодавством цієї країни застосування процедури медіації у вирішенні трудових спорів є обов’язковою[67 с.39].

Рівень Прийняття:

Швеція: Медіація є популярним засобом вирішення конфліктів у сферах роботи, сім’ї та освіти. Завдяки активній рекламі та освітнім кампаніям, вона широко використовується в різних соціальних контекстах.До особи, яка бажає стати медіатором, не висувається жодних вимог, окрім реєстрації в реєстрі, обов’язок ведення якої покладений на Національну судову адміністрацію.

Велика Британія: В останні роки медіація отримує все більше визнання, особливо в галузі сімейного права. Законодавчі зміни акцентують на підтримці медіації як ефективного засобу вирішення конфліктів[2].

Результативність:

Корея: Медіація в Кореї є обов'язковим етапом у вирішенні спорів. Система визначається високим рівнем врегульованих справ, що свідчить про її ефективність.

Австралія: В Австралії медіація визнана ефективним інструментом у багатьох галузях, зокрема в кримінальній юстиції та сімейних справах.

З цього порівняльного аналізу можемо зробити висновки, що міжнародний досвід вказує на велику різноманітність підходів до медіації, але й також на спільний тренд до зростання ролі медіації в розв'язанні конфліктів у сфері публічного управління. Результативність медіації залежить від комплексу факторів, включаючи законодавство, організаційну підтримку та рівень свідомості громадян.

Аналіз зарубіжної практики застосування медіації в публічному управлінні свідчить про успішність цього інструменту у вирішенні конфліктів та удосконаленні взаємодії між різними сторонами. Великий досвід країн Європейського Союзу, Сполучених Штатів, Канади та інших країн світу підтверджує ефективність медіації в публічному секторі. Впровадження цього інструменту сприяє вирішенню конфліктів, зміцненню довіри громадян до публічних органів, та покращенню якості взаємодії у суспільстві.

Застосування медіації в публічному управлінні сприяє побудові конструктивних відносин, забезпечує більш ефективне вирішення суперечок та сприяє розвитку принципів відкритості та участі громадян у процесах управління.

Отже, зарубіжна практика використання медіації в публічному управлінні демонструє вражаючий успіх у вирішенні конфліктів та вдосконаленні взаємодії між різними рівнями управління та громадськими установами.

Різноманітність ситуацій, де медіація успішно використовується, свідчить про глибокий потенціал цього інструменту в публічному секторі.

Країни з впровадженою системою медіації вирішують конфлікти урядових органів, внутрішні розбіжності та спори з громадськістю. Важливо відзначити, що медіатори грають ключову роль у вирішенні конфліктів між департаментами та сприяють у пошуку консенсусу в законодавчих процесах.

Високий рівень прийняття та успішність медіації в країнах, таких як Німеччина, США, Канада, Норвегія, Швеція, Велика Британія та Австралія, свідчать про важливість цього інструменту для поліпшення взаємовідносин та ефективного вирішення конфліктів у сферах публічного управління.

Міжнародний досвід, як вказано в ряді прикладів, може стати цінним джерелом навчання та вдосконалення системи медіації в Україні. Враховуючи різноманіття підходів, регулювань та організаційної структури, важливо адаптувати найкращі практики для досягнення оптимальних результатів в контексті українського публічного управління.

Загалом, впровадження медіації в публічне управління сприяє розвитку конструктивних відносин, зміцнює довіру громадян та забезпечує ефективність управлінських процесів. Це також свідчить про поширення та успіх медіації як інструменту для розв'язання конфліктів у сучасному суспільстві.

2.2 Адаптація міжнародного досвіду медіації в публічному управлінні до українських реалій

Сучасний світ вимагає ефективних та інноваційних підходів до вирішення конфліктів у сфері публічного управління. Один із таких підходів, який отримав широкий визнання на міжнародному рівні, – це медіація. Медіація – це вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв

інтереси і потреби усіх учасників конфлікту[57]. Адаптація міжнародного досвіду медіації в публічному управлінні до українських реалій стає актуальним завданням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та конструктивних відносин у суспільстві.

Однією з ключових особливостей адаптації є урахування культурних особливостей України. Кожна країна має власний підхід до розв'язання конфліктів, і в Україні важливо враховувати традиції, вірування та специфіку сприйняття конфліктів громадянами. Це передбачає активне залучення культурних посередників у медіаційний процес та використання методів, прийнятних для українського суспільства.

Однак успішна адаптація також потребує перегляду правової бази. Аналіз українського законодавства щодо публічного управління та медіації є ключовим етапом. Зміни в законодавстві мають визначити чіткі правила та процедури впровадження медіації, що відповідають міжнародним стандартам.

Економічна ситуація в Україні також важлива для адаптації. Створення фінансово доступних моделей медіації та розробка програм фінансової підтримки сприятимуть залученню широкого кола учасників у медіаційний процес.

Інституціональні аспекти включають у себе аналіз існуючих інститутів та їх готовності до впровадження медіації. Створення медіаційних центрів та навчання кваліфікованих кадрів є важливою складовою успішної адаптації.

Для впровадження міжнародних практик медіації важливо враховувати внутрішньодержавні умови. Запуск освітніх кампаній, партнерство з громадськістю, інформаційні кампанії та створення правової бази – це стратегії, які допоможуть врахувати та адаптувати міжнародний досвід медіації до українських реалій.

Адаптація міжнародного досвіду медіації в українському публічному управлінні – це завдання, яке потребує взаємодії всіх суспільних верств. З урахуванням вищезазначених аспектів можна створити ефективну систему

медіації, яка сприятиме розв'язанню конфліктів, покращенню взаєморозуміння та розвитку конструктивного публічного управління в Україні.

Науковий аналіз проблеми впровадження медіації в сфері публічного управління в Україні дозволяє зробити кілька важливих висновків. Медіація виявляється ключовим механізмом вирішення конфліктів та покращення ефективності публічного управління.

По-перше, важливо враховувати культурні та соціокультурні особливості українського суспільства при адаптації міжнародного досвіду. Активне залучення культурних посередників, розуміння та уваження до традицій громадян є визначальними для успіху медіації.

По-друге, правовий каркас має бути чітким та сучасним, відповідати міжнародним стандартам та стимулювати розвиток медіації. Зміни в законодавстві повинні передбачати якісну базу для практичного застосування медіаційних процедур в публічному управлінні.

По-третє, ефективна фінансова підтримка та створення фінансово доступних моделей медіації є важливим кроком для залучення широкого кола учасників та забезпечення доступності процесу для різних верств населення.

По-четверте, інституціональні аспекти, такі як створення медіаційних центрів та кваліфікованих кадрів, визначають успішну реалізацію медіаційної системи в публічному управлінні.

Науковий підхід до вивчення та впровадження медіації в публічному управлінні сприяє формуванню ефективних стратегій, спрямованих на покращення відносин між різними структурами влади, громадськістю та внутрішніми підрозділами органів управління. Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій вимагає комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін для створення ефективної та сталої системи медіації в публічному управлінні України.

2.3 Організаційно-правові засади застосування медіації в Україні

Наразі Україна знаходиться лише на етапі формування моделі медіації, однак вже з впевненістю можна констатувати, що необхідність запровадження інституту примирення (медіації) підтримується широким колом фахівців. Така підтримка ґрунтується, насамперед, на позитивних результатах практики застосування інституту примирення у багатьох країнах світу, які свідчать про його ефективність. До того ж це відповідає загальній позиції України щодо гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу.

Варто також зазначити, що на сьогодні, вже прийнятий закон “Про медіацію”[25]. Також слід зазначити, що в Україні вже є власний досвід застосування процедури медіації, який підтверджує високу ефективність застосування цього інституту при вирішенні конфліктів. Так, починаючи з 2003 року активно проводяться експерименти у судах (зокрема, у Києві, Харкові, Івано-Франківську та інших)[74]. Також на території України діє низка регіональних груп медіації, які об’єдналися в Національну асоціацію медіаторів України[54] та Український центр порозуміння[68].

Згадується про процедуру медіації в Законі України «Про безоплатну правову допомогу»[26]. Зокрема, ст. 7 цього Закону передбачає, що одним із видів послуг з надання первинної безоплатної правової допомоги в Україні є надання допомоги в забезпеченні доступу особи до медіації.

Крім того, запровадження медіації в Україні включено у План дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу «Ведення - бізнесу»на 2016 рік (п. 9), затверджений розпорядженням Кабінету міністрів України № 1406-р від 16 грудня 2015р.[63].

При проведенні судової реформи згадки про медіацію та медіаторів було включено в процесуальні кодекси, а Міністерство соціальної політики України навіть затвердило 17 серпня 2016р. Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації) № 892 [62]. Таким чином, медіація була визначена як соціальна послуга, хоча нині діючий Закон «Про соціальні послуги” прямо про

неї не говорить. Але вже до нового Закону України «Про соціальні послуги», який набрав чинності у 2020 р., медіація включена як базова - соціальна послуга.

Основні заходи, що становлять зміст соціальної послуги посередництва (медіації), форми роботи та орієнтовний час для їх виконання, передбачають: допомогу у врегулюванні конфліктів; ведення переговорів; опрацювання шляхів та умов розв'язання конфлікту[62]. Пріоритетним напрямком розвитку медіації є її застосування як самостійного виду діяльності з урегулювання публічно-правових спорів, що існує поряд з іншими способами захисту цивільних прав. У даному випадку мова йде про медіацію як складову частину єдиної системи врегулювання і вирішення правових спорів органами - державного управління.

Звісно ж, що особливості діяльності з проведення медіації в Україні - зумовлюють ся суттю даної процедури і цілями її впровадження у систему публічного управління. Застосуванням медіації має забезпечити безперешкодну реалізацію прав учасників правовідносин за допомогою врегулювання суперечок, що виникають без приведення в дію існуючих юрисдикційних механізмів. У цьому сенсі процедура медіації є елементом єдиної системи врегулювання і вирішення правових спорів і визнаним державою способом - захисту порушених прав.

Організаційно-правові засади застосування медіації в публічному управлінні в Україні охоплюють кілька ключових аспектів, таких як законодавча база, регулювання та організаційна підтримка для впровадження медіації в державних структурах. Деякі з цих засад включають наступне:

Законодавча база: Законодавство про альтернативні вирішення спорів, включаючи медіацію в публічному управлінні, визначається відповідними нормативними документами[25;27;33;64;65;]. Важливим аспектом є підтримка з боку держави та унормування процедур використання медіації в державних установах.

Конституційні засади[35] знайшли своє втілення у національних документах стратегічного змісту. Так у Національній стратегії у сфері прав людини закріплено, що розв'язання проблеми забезпечення права на справедливий суд має здійснюватися шляхом запровадження доступної та ефективної системи позасудових засобів захисту прав людини, альтернативних способів вирішення спорів, зокрема медіації [64].

У Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки одним із напрямів покращення доступу до правосуддя є розвиток інституту медіації, а також встановлення для окремих, визначених законом, категорій справ обов'язкового досудового порядку врегулювання спорів з використанням медіації та інших практик [65].

На розвиток конституційного припису щодо досудового порядку врегулювання спорів спрямований Закон України «Про медіацію», який «визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою» [25]. Цим законом було внесено доповнення до низки кодексів та інших законів, зокрема до Кодексу адміністративного судочинства України. У такий спосіб було узаконено медіацію як позасудову процедуру, за допомогою якої врегульовуються адміністративноправові спори. Відтак законодавець поклав край науковим дискусіям щодо медіабельності адміністративно-правових спорів.

Законом “Про медіацію” доповнено Земельний кодекс України статтею 158-1 «Врегулювання земельних спорів шляхом медіації» [27, ст. 158-1] і Кодекс законів про працю України статтею 222-1 «Врегулювання трудових спорів шляхом медіації» [33, ст. 222-1]. Відтак законодавчими змінами узаконено медіацію як альтернативний спосіб вирішення земельних і трудових спорів.

Кваліфіковані медіатори: Забезпечення наявності професійно підготовлених медіаторів, які можуть працювати в публічних установах, є

важливою складовою організаційних засад. Це може включати проведення підготовки та сертифікації медіаторів для роботи в державних структурах.

В 2023 році Міністерство юстиції України оголосило конкурсний відбір для медіаторів “ Відповідно до наказу Координаційного центру з надання правової допомоги (далі – Координаційний центр) від 10.03.2023 № 121-аг «Про проведення конкурсного відбору медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної вторинної правової допомоги», з метою відбору медіаторів для включення їх до Реєстру медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної правової допомоги, Координаційний центр повідомляє про проведення з 16 березня по 29 травня 2023 року конкурсного відбору медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної вторинної правової допомоги (далі – конкурсний відбір)” [51].

В НАМУ на офіційному сайті вказано хто може бути медіатором “Згідно з Листом МОН №3/482-22 від 22.02.22, [41] оскільки Законом України “Про медіацію” не встановлено вимог до освітнього рівня медіаторів та до суб’єктів надання освітніх послуг у сфері медіації, а відповідно до п.27 частини першої ст.1 Закону України “Про освіту” суб’єктом освітньої діяльності є фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація), що провадить освітню діяльність, то суб’єктом надання освітніх послуг з підготовки медіаторів фактично може бути будь-яка юридична чи фізична особа, при цьому не вимагається обов’язкове проведення ліцензування такої діяльності та акредитації освітніх програм чи програм підвищення кваліфікації” [18], а також в 2019 році під егідою ГО “НАМУ” групою тренерів, медіаторів-практиків було розроблено "Основні засади навчання базовим навичкам медіатора" [14] з урахуванням зарубіжних стандартів і більш ніж 25-річного українського досвіду навчальних центрів, тренерів і викладачів з метою окреслення мінімальних вимог до навчання медіаторів задля забезпечення належної якості надання ними послуг медіації.

Підтримка від уряду: Публічні владні структури повинні сприяти впровадженню та підтримці медіації в своїй роботі. Це може включати розробку програм, створення медіаційних центрів або підтримку медіаційних послуг в межах публічного сектору.

Національне агентство України з питань державної служби від 20 липня 2023 р. № 100-23 запустило безоплатну, дистанційну програму для державних службовців категорії “В” “Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби” мета якої “підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо застосування такого інструменту як діалог та можливостями його застосування для підвищення власної ефективності публічних службовців, а також застосування базових інструментів та технік управління конфліктами, фасилітації та медіації, зокрема, сформувати в учасників розуміння можливостей їх застосування як всередині певної організації, так і з зовнішніми групами зацікавлених осіб (стейкхолдерами)”[55].

Регулювання та стандартизація процесів: Засади медіації в публічному управлінні повинні бути відповідно унормовані та стандартизовані, щоб забезпечити консистентність процедур та якості послуг в цій галузі.

Ці засади становлять важливий фундамент для успішного впровадження медіації в сфері публічного управління в Україні. Їх виконання може сприяти покращенню взаємовідносин в державних структурах та розв'язанню конфліктів у цій сфері.

Україна в останні роки визнає важливість медіації в публічному управлінні та активно працює над впровадженням цього методу вирішення конфліктів. Організаційно-правові засади, що визначають цей процес, зазначають кілька ключових напрямків розвитку:

Створення медіаційних центрів: в різних регіонах України були успішно створені та діють медіаційні центри у місцевих управліннях. Ці центри спрямовані на вирішення конфліктів в сферах адміністративних послуг,

земельних справ, житлово-комунального господарства та інших ключових аспектів публічної сфери.

До прикладу у Львові існує Львівський центр медіації, місія якого “поширення культури мирного вирішення спорів, а також створення платформи для комунікації та професійного зростання спільноти медіаторів”[44].

Український центр медіації (УЦМ) започаткований при Києво-Могилянській Бізнес Школі з метою створення інституції, яка б стала рушійною силою для розвитку альтернативних способів вирішення спорів в Україні шляхом проведення навчання і надання послуг дійсно незалежних медіаторів, “Ми віримо в те, що конфлікт - це можливість для позитивних змін”[68].

В Харкові було створено центр медіації та альтернативного вирішення спорів 01 лютого 2022 року як структурний підрозділ Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Метою діяльності Центру є сприяння розвитку альтернативного вирішення спорів та медіації задля забезпечення міжнародних стандартів доступності та справедливості правосуддя через проведення і просування досліджень з альтернативного вирішення спорів та медіації у різних сферах правового регулювання[72].

У Вінниці працює кабінет медіації, де мешканці міста та області можуть вирішувати свої сімейні та спадкові спори за допомогою медіатора на безоплатній основі. Кабінет функціонує на базі Вінницького місцевого центру з надання безоплатної вторинної правової допомоги.

Участь учасників процесу: організаційно-правові засади акцентують на важливості залучення учасників публічного управління до медіаційних процесів. Це заохочує активну участь учасників у вирішенні конфліктів та спорів шляхом мирних методів. Учасниками процедури медіації є сторони медіації, медіатор (медіатори), особи, які за домовленістю сторін медіації залучені до медіації, зокрема законні представники, адвокати, захисники, перекладачі, експерти та інші особи.

Перед початком процедури медіації медіатор здійснює формальні процедури, а саме:

1. Вступ до медіації:
 - 1) медіатор представляється сторонам;
 - 2) надає можливість представитися сторонам;
 - 3) підписує зі сторонами договір на проведення медіації, в якому зазначається гонорар медіатора, згода сторін на участь у процедурі медіації та інші передбачені законом та домовленістю сторін умови;
 - 4) перевіряє обсяг повноважень сторін, необхідних для прийняття рішень за результатами медіації;
 - 5) вчиняє інші необхідні підготовчі дії;
2. Вступне слово медіатора.

На цьому етапі медіатор розповідає сторонам про суть медіації та процедуру її проведення, свою роль у вирішенні спору. Медіатор допомагає сторонам знайти прийнятне для обох сторін рішення шляхом налагодження між сторонами ефективної комунікації і зняття емоційного напруження під час медіації. Медіатор повинен пояснити сторонам, що він не експерт, не консультант і не надає порад щодо шляхів вирішення спорів, а лише забезпечує між сторонами ефективну комунікацію, що сприяє сторонам у прийнятті ними самостійно взаємовигідного рішення[9].

Регулювання та стандартизація: впровадження уніфікованих стандартів медіації в публічному управлінні є важливим аспектом. Нормативні документи чітко визначають процедури та правила медіаційного втручання в державних установах, що сприяє консистентності та якості послуг у цій галузі.

Взаємодія з громадськістю: органи державної влади активно взаємодіють з громадськістю, проводячи інформаційні кампанії та освітні заходи. Це сприяє популяризації медіації в публічному управлінні та підвищенню свідомості громадськості про можливості використання цього методу в різних сферах.

Розвиток медіації в публічному управлінні в Україні свідчить про серйозний підхід до вирішення конфліктів та покращення взаємовідносин у

сфері державного управління. Створення медіаційних центрів, залучення учасників процесу, регулювання та взаємодія з громадськістю - це лише кілька напрямків, які сприяють вдосконаленню механізмів вирішення конфліктів у публічному секторі України.

Окрім вже згаданих аспектів, можна додати деякі доповнення, які поглиблюють розуміння ролі та ефективності медіації в публічному управлінні в Україні:

Залучення громадськості: Успішна медіація в публічному управлінні передбачає активну участь громадськості. Забезпечення доступу до інформації, проведення публічних консультацій та взаємодія з громадськістю можуть сприяти створенню ефективних механізмів медіації.

Освіта та інформаційні кампанії: Проведення навчальних заходів серед представників державних структур та громадян щодо переваг та процесів медіації є ключовим елементом. Інформаційні кампанії можуть сприяти формуванню позитивного ставлення до використання медіації.

Співпраця зі сторонніми організаціями: Взаємодія з неправламентарним сектором, неприбутковими організаціями, та міжнародними партнерами може допомогти у впровадженні найкращих практик медіації в публічному управлінні.

Моніторинг та оцінка ефективності: Регулярний моніторинг та оцінка результативності програм медіації можуть надати об'єктивні дані щодо досягнення поставлених цілей та виявлення можливих напрямків удосконалення.

Розробка інноваційних підходів: Активна розробка та впровадження інновацій у сфері медіації, таких як використання технологій для проведення онлайн-медіації або розширення сфери застосування медіації в публічному управлінні, може сприяти покращенню цього процесу.

Медіація в публічному управлінні – це процес альтернативного вирішення конфліктів та спорів у сфері державного управління, заснований на добровільному участі сторін і допомозі нейтрального посередника, який є

кваліфікованим медіатором. Вона базується на принципах співпраці, взаєморозуміння та пошуку конструктивних рішень, спрямованих на задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін.

Медіація в публічному управлінні сприяє покращенню взаємодії між державними структурами та громадянами, а також ефективному вирішенню конфліктів за допомогою об'єктивного та нейтрального посередництва.

Медіація в публічному управлінні в Україні є значущим інструментом для розв'язання конфліктів та сприяння позитивним взаєминам між державними установами та громадянами. Організаційно-правові засади цього процесу, такі як законодавча база, кваліфіковані медіатори, підтримка від уряду та регулювання процесів, створюють стійкий фундамент для ефективної практики медіації в сфері державного управління.

Законодавча база визначає загальні принципи та процедури медіації, надаючи правовий каркас для вирішення конфліктів. Наявність кваліфікованих медіаторів важлива для забезпечення професійного підходу до вирішення спорів у публічному секторі. Підтримка від уряду включає створення медіаційних центрів та розробку програм для популяризації медіації серед громадськості та державних службовців.

Регулювання та стандартизація процесів медіації є важливим елементом, що гарантує консистентність та високу якість послуг у цій області. Взаємодія з громадськістю підсилює роль медіації як засобу будівництва відкритого та довірчого публічного управління.

Україна активно застосовує ці організаційно-правові засади, впроваджуючи медіацію в різноманітні сфери публічного управління. Це сприяє не лише вирішенню конфліктів, а й покращенню взаєморозуміння, ефективності та відкритості в системі державного управління.

Організаційно-правові засади застосування медіації в публічному управлінні в Україні є важливим інструментом для ефективного вирішення конфліктів та сприяння позитивним взаєминам між державними структурами та громадянами. Законодавча база, кваліфіковані медіатори, підтримка від уряду

та регулювання процесів створюють стійкий фундамент для успішної практики медіації в сфері державного управління.

Додаткові аспекти, які доповнюють організаційно-правові засади, включають активне залучення громадськості. Успішна медіація в публічному управлінні передбачає широку участь громадськості, забезпечуючи доступ до інформації та проведення публічних консультацій. Освіта та інформаційні кампанії також грають важливу роль у формуванні позитивного ставлення до медіації серед різних верств населення.

Співпраця зі сторонніми організаціями, неправламентарним сектором та міжнародними партнерами сприяє впровадженню найкращих практик медіації в публічному управлінні. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності програм медіації надають об'єктивні дані щодо досягнення поставлених цілей та можливостей удосконалення системи.

Врахування цих аспектів поглиблює розуміння ролі та ефективності медіації в публічному управлінні в Україні. Медіація в цьому контексті є ключовим інструментом для будівництва відкритого, довірчого та конструктивного взаємодії між державою та громадянами, сприяючи покращенню ефективності та легітимності системи публічного управління.

Важливим доповненням організаційно-правових засад медіації в публічному управлінні в Україні є активна розробка та впровадження інноваційних підходів. Зокрема, використання технологій для проведення онлайн-медіації та розширення сфери застосування медіації в публічному управлінні може сприяти покращенню доступності та ефективності цього процесу.

Забезпечення високого рівня професіоналізму та етики серед медіаторів є ще однією ключовою складовою успішної медіації в сфері публічного управління. Систематичні програми підготовки та підтримки для медіаторів сприятимуть забезпеченню якісного та об'єктивного посередництва.

Організаційно-правові засади медіації в публічному управлінні в Україні, які охоплюють зазначені аспекти, не лише сприяють вирішенню конфліктів, але

й вбудовують принципи взаємодії, взаєморозуміння та довіри в основу сучасного державного управління. Впровадження цих засад в практику сприятиме створенню відкритого та ефективного публічного управління в Україні.

Також слід розглянути організаційну спрямованість розвитку медіації на прикладі підприємств. Розбіжності між партнерами по бізнесу, а іноді і між топ-менеджерами є поширеним явищем і часто перетікають у корпоративні суперечки. Як показує практика, корпоративний конфлікт може надовго вибити компанію з нормальної колії функціонування, а іноді і зовсім привести до краху підприємства. Щоб уникнути негативних наслідків, бізнес все частіше намагається шукати можливості для оперативного й ефективного вирішення корпоративних конфліктів у позасудовому порядку. У ситуації, коли звичайні методи вирішення спору не досить ефективні, особливої привабливості набуває медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів.

Медіація може застосовуватися з метою врегулювання спорів, що пов'язані зі здійсненням підприємницької та іншої господарської (економічної) діяльності. Вид медіації, спрямований на врегулювання спору між суб'єктами господарювання, є комерційною медіацією, або бізнес-медіацією.

Основними завданнями медіації в господарських спорах є оперативне вирішення комерційної суперечки, досягнення позитивного результату, який задовольнить усі сторони конфлікту, та ефективно практичне впровадження результатів медіації. Бізнес-медіація спорів орієнтована на збереження доброзичливих ділових відносин. Адже часто не вирішений вчасно конфлікт створює негативний імідж для обох сторін комерційного спору. Як відомо, інколи навіть відомості про судовий спір, що відображаються в реєстрі судових рішень, позбавляють представників бізнесу майбутніх контрактів. Як показує практика, до медіації частіше вдаються сумлінні учасники бізнесу, які цінують свої ділові відносини, свою репутацію, налаштовані на співпрацю і продовження цих партнерських відносин.

Необхідно зазначити, що бізнес-медіація - це не тільки вирішення спорів між контрагентами. Бізнес-медіація поширюється й на вирішення суперечок щодо корпоративного управління. Суперечки щодо управління стосуються повноважень і дій органів управління, а також їх відмови діяти. Ці конфлікти можуть виникнути між органами управління товариством та його акціонерами/учасниками або між директорами та виконавчим керівництвом. Вони також можуть стосуватися питань між самими директорами, а також між радою та іншими зацікавленими сторонами. Суперечка про управління стосується так чи інакше правління - як сторони або активного учасника конфлікту, тому вимагає згоди директорів для вирішення конфлікту в процедурі бізнес-медіації. Суперечки щодо корпоративного управління виникають різними способами. До загальних суперечок належать розбіжності між акціонерами компанії та компанією або її правлінням. Наприклад, акціонер або група акціонерів заявляє, що їх права як акціонерів були порушені або що вартість їхніх акцій знизилася[9].

Беззаперечний плюс медіації в тому, що процес медіації зазвичай значно коротший у часі, допомагає заощадити матеріальні ресурси і досягти балансу між дотриманням законних прав та інтересів сторін конфлікту.

1. Особисті інтереси. Корпоративний спір, як і будь-який інший вид конфлікту, не позбавлений людського фактору. За безкомпромісними позиціями сторін завжди ховаються глибинні людські інтереси, такі як захист репутації, прихована образа, порушена обіцянка. Медіація дозволяє виявити ці інтереси і виробити взаємоприйнятну позицію з урахуванням справжніх інтересів сторін.

2. Можливість зберегти бізнес. Як відомо, корпоративні конфлікти часто стають причиною остаточного розриву відносин між партнерами, руйнування як невеликих компаній, так і багатомільйонних імперій. Навіть в українській історії протягом останніх роки було чимало таких випадків. Комерційна медіація дозволяє не тільки зберегти партнерські відносини і довіру між засновниками, а й уникнути руйнування діючого бізнесу. Важко сперечатися з

тим, що всі сторони залишаються в плюсі, якщо прибуткове підприємство буде збережено.

3. Конфіденційність. Медіація гарантує конфіденційність як суті конфлікту, так і процесу його обговорення і вирішення. Такий основоположний принцип робить медіацію дуже затребуваною і привабливою в бізнессередовищі, оскільки зберігається «обличчя» компанії, не страждає ні її репутація, ні репутація власників. Більш того, конфіденційність конфлікту вкрай важлива для збереження інвестиційної привабливості бізнесу: наявність корпоративного спору може істотно знизити оцінку бізнесу або зовсім стати причиною відмови інвестора від інвестиції.

4. Гнучкість і оперативність. Сторони медіації не обмежені ні предметом спору, ні заявленими вимогами на початку медіації. Єдиним обмеженням у медіації є бажання і готовність сторін обговорювати ті чи інші аспекти конфлікту. У медіації немає потреби намагатися «вмістити» варіанти вирішення конфлікту в межі початкових вимог. Завдяки цьому можливе досягнення нестандартних рішень, що підходять до кожного конкретного випадку. Сторони можуть обговорювати варіанти виходу з конфлікту, доки не знайдуть шлях, який максимально відповідає їхнім інтересам. Саме такий варіант, у разі згоди на це сторін, лягає в основу медіаційної угоди.

Учасники контролюють процес переговорів. Медіація може проводитися в порядку та на умовах, визначених сторонами за погодженням з медіатором. Зокрема, сторони мають право вносити пропозиції щодо порядку проведення медіації, надавати потрібну інформацію, заявляти про необхідність участі в медіації третіх осіб, ініціювати проведення індивідуальної бесіди з медіатором, брати участь в обговоренні висунутих пропозицій, формувати коло питань, які потребують обговорення, висловлювати свою думку і позицію з приводу спірної ситуації. Судові розгляди можуть тривати роками, а також є вкрай витратними і нудними для сторін і самого підприємства.

Медіація ж дозволяє «розібрати все по поличках» всього за кілька сесій. Робота підприємства не паралізується, час зустрічей коригується виходячи з

потреб сторін. Більш того, сторони нічим не ризикують – вони можуть вийти з медіації в будь-який момент, а якщо не зуміють домовитися, зможуть скористатися класичними варіантами вирішення конфлікту

5. Економія часу і грошей бізнесу. Сторонам медіації не потрібно витратити гроші на судові витрати (які можуть становити значні суми), залучення фахівців (для здійснення експертиз, вартість яких в окремих випадках може бути більшою ніж сума позову), оплату послуг адвокатів. Витрати сторін медіації обмежуються виплатою винагороди медіатору, розмір якої визначається за погодженням сторін і медіатора та фіксується в угоді про застосування медіації[31].

Особливий інтерес при вирішенні корпоративних конфліктів становить комерційна медіація та медіація в організації. Комерційна медіація - процедура вирішення конфліктів у сфері господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та між сторонами, які незалежні одна від одної. Для здійснення комерційної медіації залучаються зовнішні незалежні медіатори. Медіація в організації- процедура вирішення суперечок, у яких сторони конфлікту - співробітники однієї організації, а медіатором може виступати внутрішній або зовнішній незалежний експерт[47].

Медіація - важлива складова частина управління корпорацією. Призначення процедури медіації - знаходження сприятливого консенсусу та вирішення конфлікту без встановлення причин вини будь-кого з учасників.

У провідних західних компаніях країн Європи та Америки корпоративний медіатор вже давно вважається частиною найвищої управлінської ланки. Такий спеціаліст займається веденням процедури медіації для врегулювання корпоративних конфліктів всередині компанії, оцінює конфлікти з точки зору їх медіабельності та підшукує медіатора для вирішення ситуації, або сам виступає як такий.

Медіація - важлива складова частина управління корпорацією. У компаніях, де керівництво розуміє це, може бути введена окрема посада або

цілий відділ, який безпосередньо займатиметься організацією результативного врегулювання суперечок і конфліктів.

Ще однією метою для врегулювання міжособового конфлікту всередині корпорації є вдосконалення психологічної обстановки в колективі. Участь у процедурі медіації дає співробітникам можливість підвищення своєї кваліфікації під час переговорів. Всередині корпорацій врегулювання конфліктів необхідно проводити з використанням норм господарського, цивільного та трудового права.

Корпоративні конфлікти - звичне явище як для маленьких компаній, так і для великих корпорацій. Особливістю таких суперечок є те, що учасників ситуації поєднують неформальні зв'язки, які куди більш тісні, ніж між суб'єктами комерційних суперечок[47].

Зазначена особливість призводить до того, що під час врегулювання таких суперечок необхідно приділяти велику увагу їх емоційним та неофіційним аспектам. Проте, важливо виділяти наявність корпоративних норм. Також, окрім офіційних норм, у кожній організації присутня нормативно не описана корпоративна культура, яку необхідно враховувати при вирішенні спору, особливо під час перевірки реалістичності прийнятого рішення. Часто корпоративна культура визначається особистістю керівника, який найчастіше до номінальних учасників конфлікту не входить, але є важливим елементом загального інформаційного поля. Тому медіація, це дуже гармонічний та економічно-обґрунтований вихід з будь-якої ситуації.

Процедура медіації може бути застосована як до звернення конфліктуючих сторін до суду, так і після початку судового розгляду, у тому числі за пропозицією судді.

Об'єктивні фактори медіабельності комерційного спору можуть зводитися до таких умов:

- 1) відсутня пряма заборона на проведення медіації;
- 2) предмет і зміст спору не суперечать моральності й публічному порядку;

- 3) спір не зачіпає інтересів осіб, які беруть участь у медіації;
- 4) законом допускається можливість укладення мирової угоди із цієї категорії справ (відносна умова)[9].

Результатом проведення процедури медіації є медіативна угода, яка укладається в письмовій формі та містить відомості про учасників медіації, предмет суперечки, проведену процедуру медіації, медіатора, а також узгоджені сторонами зобов'язання, умови та строки їх виконання.

Характерною рисою процедури медіації є те, що в її процесі існує потенціал для врегулювання не лише самих аспектів конфлікту юридичного характеру, але й розв'язання проблеми взаємин між людьми та можливість провести роботу над експансивною стороною спору. Ця сфера міжособистісних відносин не врегульована правом, проте найчастіше відіграє найбільшу роль у врегулюванні деяких корпоративних суперечок. Таким чином, можливе широке застосування медіації, в тому числі в корпоративному управлінні.

Найбільш поширені сфери застосування навичок медіації у щоденній бізнес-практиці:

1. Медіація під час переговорів постає як інструмент роботи з інтересами та цінностями, а не з позиціями сторін. Навички медіації застосовуються з початку переговорів та у випадках, коли сторони не можуть дійти до єдиного консенсусу. Саме завдяки медіації відбувається прискорення досягнення мети. Застосування медіації збільшує свободу та гнучкість у переговорах, що проводяться на рівні інтересів, розширюючи межі можливих домовленостей та мінімізуючи втрати під час проведення переговорів на рівні позицій.

2. Сфера найчастішого виникнення конфліктів у щоденній бізнес-практиці - взаємодія колег всередині компанії. Важливо, щоб керівник підрозділу вмів якісно застосовувати медіацію, як інструмент врегулювання конфліктів між співробітниками та керівництвом. Володіння такими навичками - горизонталь та вертикаль впливу в компанії. Застосування медіації допомагає підтримати здорову конкурентну та доброзичливу атмосферу у колективі.

3. Володіння медіаторними навичками підвищує вміння управляти та володіти ситуацією, тим самим нівелюючи вплив минулого досвіду та автоматичних реакцій на різні суперечливі процеси. Медіація мінімізує автоматичні реакції та упередження як причини виникнення конфліктів. Таким чином виявляються механізми, що породжують певні емоції, як ключ до досягнення бажаного результату[медіація як інструмент корпоративного управління].

При вирішенні корпоративних конфліктів медіація має певні переваги перед судовим розглядом, а саме:

1) медіатор - не адвокат, адже не відстоює позицію однієї зі сторін. Посередник досліджує реальні інтереси обох сторін, на основі яких і може сформувався прийнятне рішення для усіх учасників;

2) процедура медіації займає менше часу, ніж судовий процес: від початку - та до моменту набрання законної сили судового рішення;

3) витрати на виплату гонорару медіатору суттєво менші, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;

4) під час медіації зберігається повна конфіденційність, тоді як судові процеси можуть бути публічними;

5) завдяки корпоративній медіації збільшуються шанси зберегти партнерські відносини й подальшу можливість продовження співпраці сторін в рамках спільного бізнесу[47].

Для прикладу розглянемо декілька медіаційних центрів та агенцій. Агенство медіації *DECISIONLAB* надає послуги альтернативного способу врегулювання спорів. Варто зазначити, що вони вважають, “що ефективне вирішення спорів сприяє процвітанню бізнесу та економічному розвитку”[8], а також на своєму сайті пояснюють чому потрібно обрати саме їх.

Чому *DECISIONLAB* ?

Професіоналізм: досвідчені медіатори сприяють успішному вирішенню спорів незалежно від їх складності та сфер, в яких вони виникають.

Ефективність: допомагають учасникам досягти більш ефективних результатів у порівнянні з тими, що досягаються в ході судових процедур або стандартних переговорів. У процесі медіації допомагають сторонам у всебічному дослідженні інтересів та можливостей для прийняття комерційно вигідних рішень

Етичність: медіатори дотримуються Європейського кодексу етики медіаторів, розробленого в 2004 році під егідою Європейського Союзу.

Центр медіації при Львівській Торгово-промисловій палаті пропонує новий вид послуг для бізнесу. Його завданням є практична допомога львівському бізнесу у розв'язанні конфліктних ситуацій та досудовому вирішенні проблемних бізнес-питань[43].

30.05.2014 року Рішенням Президії Київської торгово-промислової палати (КТПП) з метою надання допомоги бізнесу київського регіону у вирішенні спорів шляхом застосування проведення процедури медіації створено Центр медіації[32].

Організаційна спрямованість розвитку медіації на прикладі підприємств визначається важливістю вирішення корпоративних конфліктів у позасудовому порядку. Медіація в господарських суперечках, відома як бізнес-медіація, є ефективним інструментом для оперативного вирішення комерційних конфліктів та збереження доброзичливих ділових відносин.

У сучасному бізнес-середовищі, де конфлікти між партнерами та топ-менеджерами є розповсюдженими, медіація набуває особливої важливості. Корпоративні конфлікти можуть значно впливати на функціонування підприємства, включаючи його репутацію та фінансовий стан. У таких ситуаціях медіація виступає як ефективний механізм вирішення конфліктів, спрямований на збереження партнерських відносин та позитивного іміджу.

Бізнес-медіація, спрямована на вирішення спорів у господарській сфері, дозволяє досягти оперативних та позитивних результатів, що задовольняють усі сторони конфлікту. Зокрема, важливою є здатність медіатора сприяти

збереженню ділових відносин та вирішенню конфлікту з урахуванням інтересів всіх сторін.

Застосування медіації в бізнес-середовищі допомагає уникнути негативних наслідків, пов'язаних з довготривалими корпоративними суперечками, та сприяє стабільності та розвитку підприємства. Такий підхід до вирішення конфліктів також позитивно впливає на загальну репутацію бізнесу та можливості отримання нових контрактів.

Висновки по 2 розділу

Аналіз зарубіжної практики використання медіації в публічному управлінні вказує на успішність цього інструменту у вирішенні конфліктів та покращенні взаємовідносин між різними сторонами. Зарубіжні країни широко застосовують медіацію для вирішення різноманітних ситуацій у державних та громадських установах.

На прикладі країн ЄС, таких як Німеччина, Франція, Італія, виявляється високий рівень прийняття медіації в різних сферах публічного сектору. Вони успішно впроваджують системи медіації, що допомагають вирішувати конфлікти між громадянами та державними органами, а також в галузях освіти, охорони здоров'я та інших.

У Сполучених Штатах, Канаді та країнах Скандинавії медіація широко застосовується в публічному управлінні, зокрема, в судовій системі. Велика Британія активно використовує медіацію в різних галузях, таких як житлове будівництво та місцеве самоврядування.

Зазначається, що кожна країна має свої особливості у законодавчій базі та організаційній структурі медіації. Наприклад, у Німеччині медіація визнається складником правосуддя, що підтримує її розвиток в різних галузях. В США регулювання медіації визначається на рівні штатів.

Загальна тенденція до розширення використання медіації свідчить про її роль не лише у вирішенні конфліктів, але й як інструменту покращення

комунікації, сприяння участі громадян та формування конструктивних відносин у суспільстві. Здобутий міжнародний досвід є важливим ресурсом для розвитку ефективного регулювання медіації в Україні.

У сучасному світі, де вирішення конфліктів у сфері публічного управління вимагає ефективних та інноваційних підходів, медіація є визнаним міжнародним рішенням. Адаптація цього досвіду до українських реалій стає надзвичайно актуальним завданням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та конструктивних відносин у суспільстві.

Однією з ключових вимог при адаптації медіації в Україні є урахування культурних особливостей нашого суспільства. Традиції, вірування та специфіка сприйняття конфліктів громадянами вимагають активного залучення культурних посередників та використання методів, що відповідають українському контексту.

Успішна адаптація також передбачає перегляд правової бази. Аналіз українського законодавства щодо публічного управління та медіації є необхідним етапом, який повинен визначити чіткі правила та процедури впровадження медіації, відповідні міжнародним стандартам.

Економічна ситуація в Україні є важливим фактором для адаптації. Створення фінансово доступних моделей медіації та програм фінансової підтримки сприятиме залученню різноманітних учасників у медіаційний процес.

Інституціональні аспекти, такі як аналіз існуючих інститутів та підготовка кваліфікованих кадрів, визначають успішну адаптацію. Створення медіаційних центрів та навчання кадрів є необхідною складовою цього процесу.

Врахування внутрішньодержавних умов, інформаційні кампанії та партнерство з громадськістю є стратегіями, які сприятимуть впровадженню міжнародних практик медіації.

Загальна взаємодія всіх суспільних верств, науковий підхід до проблеми, увага до культурних особливостей та правова база становлять основу для створення ефективної системи медіації в українському публічному управлінні.

Медіація, як ключовий механізм вирішення конфліктів, може покращити ефективність публічного управління та сприяти сталому розвитку України.

Слід зазначити, що організаційно-правові засади медіації в публічному управлінні в Україні, які охоплюють зазначені аспекти, не лише сприяють вирішенню конфліктів, але й вбудовують принципи взаємодії, взаєморозуміння та довіри в основу сучасного державного управління. Впровадження цих засад в практику сприятиме створенню відкритого та ефективного публічного управління в Україні.

Важливим доповненням організаційно-правових засад медіації в публічному управлінні в Україні є активна розробка та впровадження інноваційних підходів. Зокрема, використання технологій для проведення онлайн-медіації та розширення сфери застосування медіації в публічному управлінні може сприяти покращенню доступності та ефективності цього процесу.

Важливо підкреслити, що медіація стає необхідною складовою управління корпорацією, спрямованою на знаходження сприятливого консенсусу та вирішення конфлікту без встановлення вини. В провідних компаніях Заходу корпоративний медіатор визнається ключовим управлінським фахівцем, який координує процес медіації та вирішує корпоративні конфлікти всередині компанії.

Медіація вирішується як важливий інструмент при вирішенні корпоративних конфліктів, зокрема в контексті комерційної медіації та медіації в організації. Комерційна медіація спрямована на вирішення господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та міжнезалежних сторін за допомогою зовнішніх незалежних медіаторів. У той час як медіація в організації стосується конфліктів між співробітниками тієї ж організації, де медіатор може бути як внутрішнім, так і зовнішнім експертом.

Застосування медіації в корпоративному середовищі також сприяє покращенню психологічної обстановки в колективі та підвищує кваліфікацію

співробітників у процесі переговорів. При цьому важливо враховувати корпоративну культуру та норми організації, адаптуючи медіаційні процедури до їх особливостей.

Медіація виступає ефективним і гармонічним інструментом вирішення конфліктів, надаючи можливість працівникам та компаніям зберігати доброзичливі стосунки та вирішувати різноманітні аспекти спорів. Враховуючи потенціал медіації в різних областях бізнесу та управління, вона може інтегруватися в структуру корпоративного управління, сприяючи сталому розвитку та успіху підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Застосування механізму медіації в системі публічного управління може бути ефективним інструментом для вирішення конфліктів та покращення взаємин між різними сторонами. Існує кілька ключових шляхів, які можуть сприяти успішному впровадженню медіації в сферу публічного управління:

Законодавче забезпечення: Створення чіткого та компрехенсивного законодавчого фреймворку є першочерговим завданням. Законодавча база повинна визначати принципи, процедури та відповідальність учасників медіаційних процесів в публічному управлінні.

Освіта та тренінг: Забезпечення високого рівня підготовки та навчання медіаторів та учасників публічного управління щодо переваг та процесів медіації. Це дозволить створити професійний корпус, здатний ефективно вирішувати конфлікти.

Створення внутрішніх медіаційних служб: Впровадження медіації на рівні конкретних публічних установ та організацій. Створення внутрішніх медіаційних служб у громадських організаціях та державних установах може допомогти вирішувати конфлікти на місцях.

Інформаційні та освітні кампанії: Здійснення систематичних інформаційних кампаній для популяризації медіації серед громадян та працівників публічних установ. Широка свідомість про медіацію та її переваги може стимулювати попит на цей механізм вирішення конфліктів.

Електронні медіаційні платформи: Використання сучасних технологій для створення електронних медіаційних платформ може розширити доступність медіації та зробити процес більш ефективним, зокрема для вирішення конфліктів на відстані.

Взаємодія з громадськістю: Залучення громадськості до процесів медіації та надання можливостей для участі в розв'язанні конфліктів у сфері публічного управління.

Моніторинг та оцінка: Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності медіаційних заходів у публічному управлінні. Регулярний моніторинг дозволяє визначити успішність медіаційних процесів, виявити можливі проблеми та здійснювати корективи для покращення системи.

Співпраця з міжнародними організаціями: Взаємодія з міжнародними партнерами та організаціями, які мають досвід у сфері медіації, може допомогти Україні впроваджувати кращі практики та враховувати міжнародні стандарти у цьому напрямку.

Стимулювання досліджень та інновацій: Заохочення наукових досліджень та інновацій у сфері медіації для розробки нових підходів та методів, які можуть бути застосовані в публічному управлінні.

Інтеграція в стратегічне планування: Включення принципів медіації у стратегічні плани та програми розвитку публічного управління. Це може визначити роль медіації як ключового елемента в управлінській стратегії.

Створення системи сертифікації та стандартів: Розробка чітких стандартів та процедур для сертифікації медіаторів, що дозволить підтримувати високий професійний стандарт у сфері публічного управління.

Загальною метою цих шляхів є створення стійкої та ефективної системи медіації в публічному управлінні, яка відповідає потребам сучасного суспільства та сприяє побудові конструктивних відносин між всіма учасниками управлінських процесів. Впровадження цих шляхів може сприяти вирішенню конфліктів, підвищенню рівня довіри до публічних інститутів та створенню стійкого фундаменту для подальшого розвитку сфери публічного управління в Україні.

3.1 Напрямки вдосконалення механізму медіації в систему публічного управління

В сучасному світі, де публічне управління стикається з різноманітними викликами та конфліктами, важливо розвивати та впроваджувати механізми альтернативного вирішення спорів. Одним із варіантів являється медіація - це процес вироблення рішень у конфліктах за допомогою незалежної третьої сторони, відомої як медіатор[22 с.67]. Одним із перспективних напрямків є вдосконалення системи медіації в публічному управлінні. Цей процес вимагає не лише ретельного вивчення, але й практичного застосування новаторських підходів та стратегій.

Медіація, як механізм альтернативного вирішення спорів, може відігравати важливу роль у вдосконаленні публічного управління. Забезпечуючи конструктивне вирішення конфліктів між різними сторонами, медіація сприяє покращенню взаємодії, зменшенню напруги та підвищенню рівня довіри в суспільстві. Розвиток системи медіації в публічному управлінні є стратегічно важливим для забезпечення сталої та гармонійної динаміки управлінських процесів.

Ще однією перспективною сферою вдосконалення є інтеграція медіації у структури публічного управління. Створення внутрішніх медіаційних служб, участь медіаторів у ключових вирішеннях конфліктів, а також впровадження принципів медіації в стратегії управління може ефективно змінити парадигму розв'язання конфліктів у публічному секторі.

Вдосконалення системи медіації в публічному управлінні також пов'язане з необхідністю сприяння інноваційному розвитку. Використання сучасних технологій, впровадження електронних медіаційних платформ та розробка інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень є стратегічно важливими аспектами для забезпечення доступності та ефективності медіації в сучасному публічному управлінні.

Таким чином, вдосконалення системи медіації в сфері публічного управління є комплексним завданням, що включає організаційно-правові, освітні, структурні та інноваційні підходи. Реалізація цих напрямків сприятиме не лише вирішенню конфліктів, а й створенню умов для сталого та гармонійного розвитку публічного управління в сучасному світі.

Розглядаючи перший напрямок удосконалення механізму медіації в системі публічного управління, слід акцентувати на розширенні сфери застосування медіаційних процесів. Ефективне вирішення конфліктів в адміністративному та законодавчому середовищі сприятиме покращенню взаємин між урядовими структурами, органами місцевого самоврядування та громадянами. Це розширення може охоплювати взаємовідносини на різних рівнях влади, від регіональних до місцевих, щоб забезпечити комплексний підхід до управління конфліктами в сфері публічного управління.

Другий напрямок включає в себе вдосконалення якості медіації через створення високого стандарту професійної кваліфікації медіаторів. Надання спеціалізованих тренінгів, сертифікацій та системи постійного професійного розвитку є стратегічно важливим для формування кваліфікованого корпусу медіаторів у сфері публічного управління. Забезпечення високого професійного рівня медіаторів сприятиме ефективному та етичному вирішенню конфліктів.

Третім важливим шляхом є проведення інформаційно-освітніх кампаній. Громадяни, публічні службовці та інші учасники процесів публічного управління повинні бути інформовані про переваги та можливості медіації. Свідомий підхід до медіації дозволить зміцнити її позицію в суспільстві та сприяти розвитку культури мирного вирішення конфліктів. Знання процесу медіації та його вигоди допоможе підвищити свідомість учасників та створить сприятливий ґрунт для широкого впровадження медіації в різних сферах публічного управління.

Ці напрямки є важливими кроками для покращення механізму медіації в системі публічного управління, сприяючи створенню справедливого, ефективного та гармонійного середовища у сфері публічного управління.

У реаліях сучасного українського суспільства, що проходить через період трансформацій та реформ у публічному управлінні, застосування механізму медіації набуває особливої важливості. Розглянемо деякі приклади та висновки, що ілюструють шляхи вдосконалення системи медіації в управлінському процесі України[70].

Приклад 1: Зменшення конфліктів у робочому оточенні

Урядові органи та місцеві самоврядування можуть впроваджувати медіаційні практики для розв'язання конфліктів у внутрішньому середовищі. Наприклад, випадки конфліктів між працівниками апаратів влади можуть бути вирішені через медіацію, сприяючи збереженню конструктивного робочого процесу та підвищенню продуктивності.

Приклад 2: Розширення сфери застосування медіації

На рівні місцевого самоврядування може бути введено практику медіації для вирішення спорів між громадянами та органами влади щодо земельних питань чи інфраструктурних проєктів. Це сприятиме взаєморозумінню та допоможе уникнути довготривалих та конфліктних судових процесів.

Загалом, вдосконалення механізму медіації в системі публічного управління в Україні є актуальним завданням, яке вимагає комплексного підходу та співпраці різних рівнів влади. Медіація може стати ефективним інструментом для вирішення конфліктів та покращення якості взаємин у суспільстві. Разом з розширенням практики, високою кваліфікацією медіаторів та інформаційно-освітніми заходами, Україна може досягти значного прогресу у цьому напрямку, забезпечуючи сталу та гармонійну роботу органів публічного управління.

Медіація може стати не лише засобом вирішення конфліктів, але й засобом збереження довіри громадськості до органів влади. Зменшення конфліктів у робочому оточенні та розширення сфери застосування медіації відкриває нові можливості для вдосконалення публічного управління в умовах глобальних та локальних викликів.

Проте, для досягнення позитивних результатів, необхідно приділяти належну увагу кільком аспектам. *По-перше*, важливо забезпечити високий рівень професійної підготовки медіаторів[25 с.10], які діятимуть в публічному секторі. Зацікавленість уряду та громадянського суспільства у розвитку цієї сфери може стати ключовим фактором успіху.

Другим важливим аспектом є створення ефективної системи сертифікації медіаторів та визначення стандартів їхньої професійної діяльності. Це забезпечить якість та довіру до процесу медіації в сфері публічного управління.

Інформаційно-освітні кампанії стануть *третьім ключовим елементом* успіху впровадження медіації. Важливо не лише впроваджувати медіаційні практики, але й робити їх зрозумілими та доступними для громадян та публічних службовців.

Таким чином, здійснення шляхів впровадження механізму медіації в публічне управління в Україні визначається як ключовий фактор реформування та вдосконалення взаємовідносин в суспільстві. За належної уваги до вищезазначених аспектів, Україна може побудувати ефективну систему медіації, що сприятиме сталому розвитку та гармонії в публічному управлінні.

3.2 Розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців

У сучасному світі, де публічне управління стикається з різноманітними викликами та конфліктами, важливо розвивати та впроваджувати механізми альтернативного вирішення спорів. Одним із перспективних напрямків є вдосконалення системи медіації в публічному управлінні.

Медіація, як інструмент вирішення конфліктів, виявляється особливо корисною у публічному управлінні через свою здатність сприяти конструктивному діалогу, покращувати взаємини та забезпечувати сталий розвиток в умовах різноманітних взаємовідносин. Розглядаючи важливість розвитку медіаційних компетенцій для публічних службовців, можна визнати,

що це відкриває нові можливості для вирішення навіть найскладніших ситуацій та сприяє покращенню ефективності державного управління.

У цьому контексті, проявляється актуальність проведення дослідження, що спрямоване на вивчення та аналіз різноманітних аспектів розвитку медіаційних компетенцій публічних службовців. В данному розділі пропоную систематизований погляд на ключові напрямки вдосконалення механізму медіації, які сприятимуть не лише вирішенню конфліктів, а й створенню сприятливого та конструктивного робочого оточення в сфері публічного управління.

Медіація відіграє ключову роль у розв'язанні конфліктів у сфері публічного управління, надаючи ефективний і альтернативний метод вирішення суперечок та сприяючи побудові конструктивних відносин між різними сторонами.

Адже конфлікт це суперечність, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме[24].

Відповідно до сучасних поглядів на конфлікт, однозначно, негативне ставлення до явищ конфлікту і прагнення уникнути їх вважаються неправомірними. Водночас очевидно, що конфлікти можуть чинити деструктивний вплив на людські відносини, а тому визнається необхідність їх регулювання[42]. Відповідно, метою управління конфліктами є попередження їх деструктивного розвитку. Розглядаючи роль медіації в цьому контексті, можна виділити декілька ключових аспектів.

Однією з основних рис медіації є добровільність участі всіх сторін у процесі вирішення конфліктів. У сфері публічного управління це надає можливість різним агентам і сторонам конфлікту долучати до процесу

самовизначення та саморегулювання. Учасники визнають ефективність медіації і своєю власною волею обирають цей метод розв'язання конфлікту, що сприяє більш високій ймовірності досягнення взаємовигідних рішень.

Медіатор, як незалежна третя сторона, сприяє конструктивному діалогу між учасниками конфлікту. Він створює навколишнє середовище, де сторони можуть вільно висловлювати свої погляди, інтереси та обговорювати можливі варіанти вирішення. Це особливо важливо в сфері публічного управління, де різноманіття поглядів та інтересів може бути значним.

Медіація базується на принципі конфіденційності, що робить цей процес приватним і захищеним від публічної експозиції. В сфері публічного управління, де найважливіше зберігати довіру громадян та інших зацікавлених сторін, медіація дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, уникати публічних суперечок та забезпечувати сталий розвиток.

Медіаційні процеси можуть бути адаптовані до особливостей сфери публічного управління, враховуючи специфічні вимоги, стандарти та етичні питання. Це дозволяє здійснювати ефективну медіацію в різноманітних сферах, таких як виробничі конфлікти, взаємини з громадськістю, або спори між органами влади та громадянами.

Усе враховуючи, медіація в сфері публічного управління стає необхідним інструментом для досягнення консенсусу, вирішення конфліктів та зміцнення довіри між різними зацікавленими сторонами. Вона покликана створювати основу для гармонійних відносин, що сприяє сталому розвитку сфери публічного управління.

Медіаційні компетенції для публічних службовців стають дедалі важливішим аспектом їхньої професійної підготовки, оскільки вони сприяють вдосконаленню взаємодії з громадянами, зменшенню конфліктів у робочому оточенні та підвищенню ефективності публічного управління.

Однією з ключових переваг медіаційних компетенцій для публічних службовців є їхня здатність взаємодіяти з громадянами на більш глибокому та емоційному рівні. Володіння навичками активного слухання, співпраці та

конструктивного діалогу дозволяє службовцям створювати атмосферу взаєморозуміння та сприяти вирішенню конфліктів, що можуть виникати в процесі взаємодії з громадою. Це покращує репутацію публічних установ та забезпечує позитивний вплив на рівень задоволення громадянством від наданих послуг

Медіаційні компетенції допомагають публічним службовцям управляти конфліктами в робочому оточенні ефективно та професійно. Шляхом використання методів медіації службовці можуть вчасно виявляти та вирішувати робочі розбіжності, попереджуючи їхнє переростання у серйозні конфлікти. Це сприяє покращенню комунікацій та створенню сприятливого робочого середовища, що позитивно позначається на загальному ефективному функціонуванні публічної установи.

Медіаційні компетенції сприяють підвищенню ефективності публічного управління через вдосконалення процесів взаємодії, управління конфліктами та прийняття рішень. Вони дозволяють вирішувати суперечки шляхом спільного пошуку рішень, що враховують інтереси всіх сторін. Медіаційний підхід допомагає створити адаптивну та гнучку систему управління, що легше пристосовується до змін у вимогах громадян та суспільства в цілому.

Усе враховуючи, медіаційні компетенції важливі для публічних службовців як інструмент для підвищення їхньої професійної ефективності та відповідальності перед громадянами і робочим колективом.

До напрямків розвитку медіаційних компетенцій відносяться тренінги та навчання для публічних службовців; створення системи сертифікації медіаторів у сфері публічного управління; впровадження практичних сесій медіації для набуття досвіду. До прикладу можна навести НАДС з програмою “Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби”. До переліку професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму можна віднести наступні пункти, такі як комунікація та взаємодія, командна робота та взаємодія, досягнення результатів. Після проходження даного курсу ми можемо

отримати навички активного слухання, роботи із запитаннями, застосування перефразу, рефремінгу, резюмування.

В свою чергу нам надають такі знання як теорії конфліктів та медіації, класифікації конфліктів та різних способів аналізу конфліктів, інструментів роботи із конфліктами на публічній службі, інструментів медіації та діалогу для ефективної взаємодії всередині публічної служби. А також здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу, готувати взаємовигідні варіанти співпраці/вирішення питання, орієнтуватись на припинення конфліктної ситуації, обирати оптимальні стратегії розв'язання конфлікту, керувати своїми емоціями, розуміти емоції учасників, орієнтуватись на запобігання конфліктних ситуацій[55].

Загалом, я вважаю, що даний курс чудово підійде для розвинення медіаційних навичок в державного службовця. Також варто переглянути освітні серіали від національної онлайн-платформи “Дія. Цифрова освіта” по закінченню якої видається онлайн сертифікат 0.1 балів ЄКТС. Один із таких серіалів це серіал “Кризові комунікації в управлінні персоналом” в якому навчають як вирішувати сварки, обговорювати проблеми і давати співробітникам відчуття опори. Треба зазначити, що “Освітній серіал створено з ініціативи Національного агентства України з питань державної служби спільно з Програмою розвитку ООН в Україні та за сприяння Міністерства цифрової трансформації України для платформи Дія.Освіта. Курс розроблено за фінансової підтримки Уряду Данії та Уряду Німеччини.”[56]

Із метою розвитку медіативної компетентності публічних службовців та популяризації медіації як способу мирного вирішення конфліктів на початку 2015 року за підтримки міжнародного коопераційного проекту “Building mediation bureaus and training mediators”, що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD), у Державному закладі «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» відкрито Бюро медіації.

За цей період в Бюро медіації було проведено: 7 міжнародних воркшопів за участю експертів з Інституту психології Гамбурзького університету; 2 науково-практичні конференції; 31 тренінг для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників закладів освіти та шкільних психологів; розроблено 4 навчальні програми з медіації тощо[73].

Місія Бюро медіації полягає в наступному “Від конфлікту до миру через систему координат: медіативна компетентність, медіативна культура, соціальний діалог.”[73]

Цінності які переслідує Бюро медіації - взаємоповага і право на власну думку – є запорукою мирної взаємодії в суспільстві. Толерантність – не тільки моральний обов’язок, а й політична та правова потреба. Унікальна цінність кожного.

Цільова аудиторія - заклади освіти, військовослужбовці, учасники АТО, керівники закладів освіти, психологи, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, політичні і громадські діячі та інші.

Напрямки діяльності - науково-експертна, навчальна, послуги з медіації[73].

Розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців є ключовим елементом сучасного публічного управління, спрямованим на покращення міжособистісних відносин, управління конфліктами та підвищення ефективності взаємодії з громадськістю. Розглянемо конкретні напрямки, спрямовані на розвиток медіаційних компетенцій публічних службовців.

Перший напрямок розвитку медіаційних компетенцій передбачає організацію систематичних тренінгів та навчання для публічних службовців. Такі заходи мають на меті надання службовцям необхідних теоретичних знань про медіаційні процеси, а також практичних навичок щодо управління конфліктами та спілкування з громадянами. Тренінги можуть включати сценарії реальних ситуацій, ролеві ігри та кейс-стаді.

Другий напрямок передбачає впровадження системи сертифікації для медіаторів, які працюють у сфері публічного управління. Це сприятиме визнанню кваліфікації та професійної підготовки медіаторів, забезпечуючи високий стандарт їхньої роботи. Система сертифікації може включати періодичні оновлювані курси, практичні випробування та взаємні оцінки.

Слід зазначити, що медіатор - це спеціально підготовлений нейтральний та незалежний фахівець, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні, організовує та проводить медіацію. Важливо пам'ятати, що у процесі медіації: рішення приймаються сторонами самостійно і спрямовані на задоволення їхніх глибинних потреб та інтересів, а також медіатор не пропонує варіанти і не приймає рішення за учасників[71].

Третій напрямок розвитку медіаційних компетенцій орієнтований на практичний досвід. Впровадження практичних сесій медіації, де публічні службовці можуть взяти участь у справжніх випадках врегулювання конфліктів під керівництвом досвідчених медіаторів, дозволить набути практичного досвіду та впевненості в роботі з конфліктами.

Ці напрямки взаємодії створюють інтегровану систему, яка сприятиме поступовому і стійкому розвитку медіаційних компетенцій публічних службовців, покращуючи якість їхньої роботи та підвищуючи задоволення громадян від наданих послуг.

Висновки до 3 розділу

У сучасному світі, де публічне управління стикається з різноманітними викликами та конфліктами, розвиток та впровадження механізмів альтернативного вирішення спорів, зокрема медіації, стає надзвичайно важливим завданням. Медіація виявляється ефективним інструментом вирішення конфліктів у публічному управлінні, сприяючи конструктивному діалогу, покращенню взаємин та сталому розвитку.

Зазначено, що розвиток медіаційних компетенцій для публічних службовців відкриває нові можливості для вирішення складних ситуацій та підвищення ефективності державного управління. Важливо враховувати, що медіація відіграє ключову роль у розв'язанні конфліктів, сприяючи ефективним і альтернативним методом вирішення суперечок та побудові конструктивних відносин між різними сторонами.

Однією з важливих переваг медіації є її добровільність, що надає учасникам можливість самостійного визначення та регулювання конфлікту. У контексті публічного управління це сприяє самовизначенню та саморегуляції різних агентів та сторін конфлікту, забезпечуючи високий рівень ймовірності досягнення взаємовигідних рішень.

Розвиток системи медіації в публічному управлінні є обґрунтованим та перспективним напрямком, який сприятиме покращенню взаємовідносин, забезпечить сталий розвиток та підвищить ефективність управління у сфері публічного сектору.

Отже, вдосконалення системи медіації в сфері публічного управління є комплексним завданням, яке включає організаційно-правові, освітні, структурні та інноваційні підходи. Реалізація цих напрямків сприятиме не лише вирішенню конфліктів, а й створенню умов для сталого та гармонійного розвитку публічного управління в сучасному світі.

Розглядаючи перший напрямок удосконалення механізму медіації в системі публічного управління, слід акцентувати на розширенні сфери застосування медіаційних процесів. Ефективне вирішення конфліктів в адміністративному та законодавчому середовищі сприятиме покращенню взаємин між урядовими структурами, органами місцевого самоврядування та громадянами. Це розширення може охоплювати взаємовідносини на різних рівнях влади, від регіональних до місцевих, щоб забезпечити комплексний підхід до управління конфліктами в сфері публічного управління.

Другий напрямок включає в себе вдосконалення якості медіації через створення високого стандарту професійної кваліфікації медіаторів. Надання

спеціалізованих тренінгів, сертифікацій та системи постійного професійного розвитку є стратегічно важливим для формування кваліфікованого корпусу медіаторів у сфері публічного управління. Забезпечення високого професійного рівня медіаторів сприятиме ефективному та етичному вирішенню конфліктів.

Третім важливим шляхом є проведення інформаційно-освітніх кампаній. Громадяни, публічні службовці та інші учасники процесів публічного управління повинні бути інформовані про переваги та можливості медіації. Свідомий підхід до медіації дозволить зміцнити її позицію в суспільстві та сприяти розвитку культури мирного вирішення конфліктів. Знання процесу медіації та його вигоди допоможе підвищити свідомість учасників та створить сприятливий ґрунт для широкого впровадження медіації в різних сферах публічного управління.

Ці напрямки є важливими кроками для покращення механізму медіації в системі публічного управління, сприяючи створенню справедливого, ефективного та гармонійного середовища у сфері публічного управління.

ВИСНОВКИ

1. Медіація в публічному управлінні в Україні - це процес вирішення конфліктів та спірних питань залученням третьої нейтральної сторони, яка допомагає сторонам знайти конструктивний вихід з ситуації. Україна зазнає значних змін у сфері публічного управління, що спонукало до пошуку нових, більш ефективних методів розв'язання конфліктів та проблем в цій сфері, в результаті чого медіація стає все більш популярною та значущою.

В сучасному соціумі медіація в публічному управлінні набуває все більшого значення як інструмент вирішення конфліктів та покращення комунікаційних процесів. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю покращення системи управління та вирішення конфліктів на різних рівнях публічної сфери.

В свою чергу слід зазначити, що конфлікт це суперечність, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Відповідно до сучасних поглядів на конфлікт, однозначно, негативне ставлення до явищ конфлікту і прагнення уникнути їх вважаються неправомірними. Водночас очевидно, що конфлікти можуть чинити деструктивний вплив на людські відносини, а тому визнається необхідність їх регулювання. Відповідно, метою управління конфліктами є попередження їх деструктивного розвитку. Для вирішення конфліктів як раз і існують підходи до медіації.

2. Розглянуті різні підходи до медіації вказують на те, що цей метод може бути успішно впроваджений на різних рівнях управління, включаючи місцевий та центральний.

Важливо врахувати, що роль медіатора, нейтрального посередника, має велике значення для досягнення взаємовигідних рішень між конфліктуючими сторонами. Медіатор не оцінює, не засуджує, не дає порад чи юридичних, фінансових, психологічних, інших експертних консультацій, не ухвалює рішень, не стає на чийсь сторону та не представляє жодну сторону, не впливає на рішення про те, чи залишатися у медіації. Медіація дозволяє ефективно вирішувати суперечки, забезпечуючи конструктивний діалог та досягнення угод, які враховують інтереси всіх сторін.

3. Крім того, важливо відзначити позитивний вплив медіації на розвиток громадянського суспільства та партнерства між секторами. Медіація може сприяти покращенню відносин між державними та недержавними суб'єктами, сприяючи сталому розвитку та вирішенню конфліктів.

Медіація, в контексті публічного управління України, визначається як ефективний та альтернативний механізм врегулювання конфліктів, сприяючи покращенню ефективності та сталості системи. Розглядаючи різні аспекти ролі медіації у цьому контексті, можна визначити кілька ключових висновків.

По-перше, медіація виявляється ефективним інструментом для вирішення конфліктів між органами влади, управлінням конфліктами з громадськістю, та розв'язанням внутрішніх конфліктів в органах управління. Це сприяє поліпшенню співпраці та взаєморозуміння між різними рівнями влади та різними суб'єктами.

По-друге, медіація підтримує відкритість та довіру у взаємовідносинах між урядовими органами, місцевими самоврядуванням та громадянами. Цей аспект грає важливу роль у розбудові позитивного взаємодії та сприяє виробленню конструктивного діалогу.

По-третє, медіація дозволяє уникнути судових розголосів, зберігаючи репутацію учасників, особливо в сфері публічного управління. Це є гарною альтернативою тривалим та витратним судовим процесам.

До того ж, розвиток культури мирного вирішення конфліктів, зокрема завдяки медіації, сприяє створенню позитивного соціального клімату, де

сторони шукають конструктивні рішення та взаємодіють на шляху досягнення спільних цілей.

4. Аналіз зарубіжної практики використання медіації в публічному управлінні вказує на успішність цього інструменту у вирішенні конфліктів та покращенні взаємовідносин між різними сторонами. Зарубіжні країни широко застосовують медіацію для вирішення різноманітних ситуацій у державних та громадських установах.

На прикладі країн ЄС, таких як Німеччина, Франція, Італія, виявляється високий рівень прийняття медіації в різних сферах публічного сектору. Вони успішно впроваджують системи медіації, що допомагають вирішувати конфлікти між громадянами та державними органами, а також в галузях освіти, охорони здоров'я та інших.

У Сполучених Штатах, Канаді та країнах Скандинавії медіація широко застосовується в публічному управлінні, зокрема, в судовій системі. Велика Британія активно використовує медіацію в різних галузях, таких як житлове будівництво та місцеве самоврядування.

Зазначається, що кожна країна має свої особливості у законодавчій базі та організаційній структурі медіації. Наприклад, у Німеччині медіація визнається складником правосуддя, що підтримує її розвиток в різних галузях. В США регулювання медіації визначається на рівні штатів.

Загальна тенденція до розширення використання медіації свідчить про її роль не лише у вирішенні конфліктів, але й як інструменту покращення комунікації, сприяння участі громадян та формування конструктивних відносин у суспільстві. Здобутий міжнародний досвід є важливим ресурсом для розвитку ефективного регулювання медіації в Україні.

5. У сучасному світі, де вирішення конфліктів у сфері публічного управління вимагає ефективних та інноваційних підходів, медіація є визнаним міжнародним рішенням. Адаптація цього досвіду до українських реалій стає надзвичайно актуальним завданням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та конструктивних відносин у суспільстві.

Однією з ключових вимог при адаптації медіації в Україні є урахування культурних особливостей нашого суспільства. Традиції, вірування та специфіка сприйняття конфліктів громадянами вимагають активного залучення культурних посередників та використання методів, що відповідають українському контексту.

Успішна адаптація також передбачає перегляд правової бази. Аналіз українського законодавства щодо публічного управління та медіації є необхідним етапом, який повинен визначити чіткі правила та процедури впровадження медіації, відповідні міжнародним стандартам.

Економічна ситуація в Україні є важливим фактором для адаптації. Створення фінансово доступних моделей медіації та програм фінансової підтримки сприятиме залученню різноманітних учасників у медіаційний процес.

Інституціональні аспекти, такі як аналіз існуючих інститутів та підготовка кваліфікованих кадрів, визначають успішну адаптацію. Створення медіаційних центрів та навчання кадрів є необхідною складовою цього процесу.

Врахування внутрішньодержавних умов, інформаційні кампанії та партнерство з громадськістю є стратегіями, які сприятимуть впровадженню міжнародних практик медіації.

Загальна взаємодія всіх суспільних верств, науковий підхід до проблеми, увага до культурних особливостей та правова база становлять основу для створення ефективної системи медіації в українському публічному управлінні. Медіація, як ключовий механізм вирішення конфліктів, може покращити ефективність публічного управління та сприяти сталому розвитку України.

Розвиток медіації в публічному управлінні в Україні свідчить про серйозний підхід до вирішення конфліктів та покращення взаємовідносин у сфері державного управління. Створення медіаційних центрів, залучення учасників процесу, регулювання та взаємодія з громадськістю — це лише кілька напрямків, які сприяють вдосконаленню механізмів вирішення конфліктів у публічному секторі України.

6. Законодавча база визначає загальні принципи та процедури медіації, надаючи правовий каркас для вирішення конфліктів. Наявність кваліфікованих медіаторів важлива для забезпечення професійного підходу до вирішення спорів у публічному секторі. Підтримка від уряду включає створення медіаційних центрів та розробку програм для популяризації медіації серед громадськості та державних службовців.

Регулювання та стандартизація процесів медіації є важливим елементом, що гарантує консистентність та високу якість послуг у цій області. Взаємодія з громадськістю підсилює роль медіації як засобу будівництва відкритого та довірчого публічного управління.

Україна активно застосовує ці організаційно-правові засади, впроваджуючи медіацію в різноманітні сфери публічного управління. Це сприяє не лише вирішенню конфліктів, а й покращенню взаєморозуміння, ефективності та відкритості в системі державного управління.

Організаційно-правові засади застосування медіації в публічному управлінні в Україні є важливим інструментом для ефективного вирішення конфліктів та сприяння позитивним взаєминам між державними структурами та громадянами. Законодавча база, кваліфіковані медіатори, підтримка від уряду та регулювання процесів створюють стійкий фундамент для успішної практики медіації в сфері державного управління.

Додаткові аспекти, які доповнюють організаційно-правові засади, включають активне залучення громадськості. Успішна медіація в публічному управлінні передбачає широку участь громадськості, забезпечуючи доступ до інформації та проведення публічних консультацій. Освіта та інформаційні кампанії також грають важливу роль у формуванні позитивного ставлення до медіації серед різних верств населення.

Співпраця зі сторонніми організаціями, неправламентарним сектором та міжнародними партнерами сприяє впровадженню найкращих практик медіації в публічному управлінні. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності програм

медіації надають об'єктивні дані щодо досягнення поставлених цілей та можливостей удосконалення системи.

Слід зазначити, що організаційно-правові засади медіації в публічному управлінні в Україні, які охоплюють зазначені аспекти, не лише сприяють вирішенню конфліктів, але й вбудовують принципи взаємодії, взаєморозуміння та довіри в основу сучасного державного управління. Впровадження цих засад в практику сприятиме створенню відкритого та ефективного публічного управління в Україні.

Важливим доповненням організаційно-правових засад медіації в публічному управлінні в Україні є активна розробка та впровадження інноваційних підходів. Зокрема, використання технологій для проведення онлайн-медіації та розширення сфери застосування медіації в публічному управлінні може сприяти покращенню доступності та ефективності цього процесу.

Важливо підкреслити, що медіація стає необхідною складовою управління корпорацією, спрямованою на знаходження сприятливого консенсусу та вирішення конфлікту без встановлення вини. В провідних компаніях Заходу корпоративний медіатор визнається ключовим управлінським фахівцем, який координує процес медіації та вирішує корпоративні конфлікти всередині компанії.

Медіація вирішується як важливий інструмент при вирішенні корпоративних конфліктів, зокрема в контексті комерційної медіації та медіації в організації. Комерційна медіація спрямована на вирішення господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та міжнезалежних сторін за допомогою зовнішніх незалежних медіаторів. У той час як медіація в організації стосується конфліктів між співробітниками тієї ж організації, де медіатор може бути як внутрішнім, так і зовнішнім експертом.

7. Застосування медіації в корпоративному середовищі також сприяє покращенню психологічної обстановки в колективі та підвищує кваліфікацію співробітників у процесі переговорів. При цьому важливо враховувати

корпоративну культуру та норми організації, адаптуючи медіаційні процедури до їх особливостей.

Медіація виступає ефективним і гармонічним інструментом вирішення конфліктів, надаючи можливість працівникам та компаніям зберігати доброзичливі стосунки та вирішувати різноманітні аспекти спорів. Враховуючи потенціал медіації в різних областях бізнесу та управління, вона може інтегруватися в структуру корпоративного управління, сприяючи сталому розвитку та успіху підприємства.

8. Зазначено, що розвиток медіаційних компетенцій для публічних службовців відкриває нові можливості для вирішення складних ситуацій та підвищення ефективності державного управління. Важливо враховувати, що медіація відіграє ключову роль у розв'язанні конфліктів, сприяючи ефективним і альтернативним методом вирішення суперечок та побудові конструктивних відносин між різними сторонами.

Однією з важливих переваг медіації є її добровільність, що надає учасникам можливість самостійного визначення та регулювання конфлікту. У контексті публічного управління це сприяє самовизначенню та саморегуляції різних агентів та сторін конфлікту, забезпечуючи високий рівень ймовірності досягнення взаємовигідних рішень.

9. Вдосконалення системи медіації в сфері публічного управління є комплексним завданням, яке включає організаційно-правові, освітні, структурні та інноваційні підходи. Реалізація цих напрямків сприятиме не лише вирішенню конфліктів, а й створенню умов для сталого та гармонійного розвитку публічного управління в сучасному світі.

Розглядаючи перший напрямок удосконалення механізму медіації в системі публічного управління, слід акцентувати на розширенні сфери застосування медіаційних процесів. Ефективне вирішення конфліктів в адміністративному та законодавчому середовищі сприятиме покращенню взаємин між урядовими структурами, органами місцевого самоврядування та громадянами. Це розширення може охоплювати взаємовідносини на різних

рівнях влади, від регіональних до місцевих, щоб забезпечити комплексний підхід до управління конфліктами в сфері публічного управління.

Другий напрямок включає в себе вдосконалення якості медіації через створення високого стандарту професійної кваліфікації медіаторів. Надання спеціалізованих тренінгів, сертифікацій та системи постійного професійного розвитку є стратегічно важливим для формування кваліфікованого корпусу медіаторів у сфері публічного управління. Забезпечення високого професійного рівня медіаторів сприятиме ефективному та етичному вирішенню конфліктів.

Третім важливим шляхом є проведення інформаційно-освітніх кампаній. Громадяни, публічні службовці та інші учасники процесів публічного управління повинні бути інформовані про переваги та можливості медіації. Свідомий підхід до медіації дозволить зміцнити її позицію в суспільстві та сприяти розвитку культури мирного вирішення конфліктів. Знання процесу медіації та його вигоди допоможе підвищити свідомість учасників та створить сприятливий ґрунт для широкого впровадження медіації в різних сферах публічного управління.

Ці напрямки є важливими кроками для покращення механізму медіації в системі публічного управління, сприяючи створенню справедливого, ефективного та гармонійного середовища у сфері публічного управління.

В завершення слід зазначити що хоча медіація в Україні на законодавчому рівні закріплена не стійко, сам закон “Про медіацію” остаточно прийнятий 16 листопада 2021 року, але передумови та настрої гарантує успіх у вирішенні спорів в публічному управлінні за рахунок медіації. Варто лише розвивати та зміцнювати той фундамент який ми маємо на даний момент. Також потрібно спиратися на зарубіжний досвід та не боятися впроваджувати щось нове.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bing J. ALTERNATIV KONFLIKTLØSNING: KONFLIKTFORSTÅELSE, MEKLING OG MEKLINGSTEKNIKKER 2007, с. 6-14
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/21159/1/Konfliktoppgave.PDF>
2. Increasing the use of mediation in the civil justice system Presented to Parliament by the Lord Chancellor and Secretary of State for Justice by Command of Her Majesty 2022, с. 7-11
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1093682/mediation-consultation-web.pdf
3. International Mediation Campus <https://im-campus.com/uk/10-facts-about-meditation/#:~:text=Існують%20різні%20підходи%20до%20медіації,один%20одного%20та%20складності%20конфлікту.>
4. Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE, Reference Guide, 107 с. <https://www.osce.org/files/f/documents/b/0/126646.pdf>
5. Mediation and Dispute Management in Public Service 2020, с. 55-57
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ge/undp_ge_dg_mediation_civil_service_eng.pdf
6. Meißner L. Mediation im öffentlichen Bereich: Welche Techniken verwenden Praktiker zur Förderung von Perspektivenwechsel? 2018, 101с.(с.7)
https://friedensbildungswerk.de/Bilder/pdf/Masterarbeit-Mediation_Lydia-Meissner.pdf
7. RODNEY A. MAX MEDIATION IN PUBLIC POLICY 2017,с.43-54
<https://www.flcourts.gov/content/download/218796/file/CumberlandLawReviewArticleRodneyMax.pdf>
8. АГЕНТСТВО МЕДІАЦІЇ DECISIONLAB
<https://decisionlab.com.ua/uk>

9. АДВОКАТ ТА МЕДІАЦІЯ, ПОСІБНИК 2022 112с.

<https://unba.org.ua/assets/uploads/publications/%D0%90%D0%B4%D0%B2%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%82%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf>

10. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 1(5). С. 158–173. URL: http://vru.gov.ua/Docs/visnik05_12.pdf.

11. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pis_2013_6_21.pdf.

12. Бондаренко-Зелінська Н. Медіація: можливість запровадження в цивільному процесі України. *Перспективи застосування альтернативних способів вирішення спорів (ADR) в Україні* : матеріали Другого Львівського міжнар. форуму (Львів, 26–29 трав. 2009 р.). Львів, 2009. 221 с.

13. Бородін Є.Є. МЕХАНІЗМ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Науково-виробничий журнал “Держава та регіони” серія: Державне управління 2019 р., № 2 (66) с. 39-43

14. Брошура "Основні засади навчання базовим навичкам медіатора" https://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU%20Mediation%20Basic%20Training%20-%20Recommendations%202019.pdf

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

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1140 с.

17. Гончарова Г. С. Мирова угода та медіація: загальні риси та відмінності між ними. *Право та інновації*. 2013. № 4. С. 126–136. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apir_2013_4_13.pdf.

18. Де навчають медіаторів <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/where-to-study/>

19. Державне управління : словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
20. 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.
21. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
22. Єрмоменко Г. В. Медіація - альтернативний спосіб розв'язання конфліктів, або і вівці цілі і вовки не голодні , Маркетинг в Україні. - 2009. - № 5. - С. 67-68. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2009_5_14
23. Єрмоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні <https://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf>
24. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами : Навч. пос. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
25. Закон України "Про медіацію" від 16.11.2021 р. № 1875-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
26. Закон України «Про безоплатну правову допомогу» від 2 червня 2011 року № 3460-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17>
27. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3-4. Ст. 27.
28. Зубро Т. Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. Право : зб. наук. праць Харківського нац. пед. Університету ім. Г. С. Сковороди. Харків. 2014. Вип. 21. С. 130–136.
29. Йосипенко С. Т. Медіація – самостійний спосіб вирішення приватно-правових спорів. Шевченківська весна: матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2016. Ч. 1. 205 с. С. 135–139.

30. Йосифенко С. Правовий статус медіатора в приватноправових відносинах. *Legea si Viata*. Januarie 2017. с. 74–80
31. Карташов М. МЕДІАЦІЯ ЯК ФОРМА ВИРІШЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СПОРІВ, ЦИВІЛЬНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС . 2019 с. 11-15
32. Київська торгово-промислова палата <https://kiev-chamber.org.ua/uk/100/>
33. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971 р. Додаток до № 50. Ст. 375.
34. Кодекс професійної етики медіатора https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Kodeks-etyky-MKAS_dlya-sajtu.pdf
35. Конституція України: прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index> .
36. Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки. Київ, 2018. 36 с. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/conflicts .
37. Конфлікти в системі управлінської діяльності керівника / Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. *Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування*. Київ, 2006. Розд. 6. С. 117–165.
38. Концепція проекту. Міністерство юстиції Канади : веб-сайт. URL: <https://www.justice.gc.ca/eng/index.html> .
39. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. С. 47–56. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> .
40. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: дис. ... к.н. держ. упр. Одеса, 2017. 221 с.
41. Лист МОН №3/482-22 від 22.02.2022 https://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/НАВЧАННЯ%20МЕДІАТОРІВ%20Відповідь%20МОН%20_%20УАМ.pdf

42. Лопатченко І.М. МЕДІАЦІЯ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ У ВИРШЕННІ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, 2019. с.231-237
43. ЛЬВІВСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
<https://lcci.com.ua/centr-mediaciji-pry-lvivskij-tpp/>
44. Львівський центр медіації
<https://mediation.lviv.ua/2021/06/18/%D0%B2%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%88%D0%B0%D1%94%D0%BC%D0%BE-%D1%83-meditation-camp-2/>
45. Мазаракі Н.А. МЕДІАЦІЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА, Монографія, Київ 2018 с.140-143
46. Малий Р.О. Медіація – важливий інститут становлення правової системи України . Київ-2020
47. Медіація як інструмент корпоративного управління
<https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>
48. Медіація як спосіб врегулювання конфліктів. URL:
https://pidru4niki.com/12090810/psihologiya/mediatsiya_sposib_vregulyuvannya_konfliktiv
49. Мельниченко А.А., Радченко Ю.В. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (25), 2020 с. 104-110
50. Михальський Ю. Інститут медіації в Україні та за кордоном. Юридична газета. 2011. 1 лют. (№ 5(270)).
51. Міністерство юстиції
<https://minjust.gov.ua/news/ministry/ogolosheno-konkursniy-vidbir-mediatoriv-yaki-zaluchayutsya-tsentrami-z-nadannya-bezoplatnoi-vtorinnoi-pravovoi-dopomogi>
52. Мішина Ж. В. Медіація як альтернативна форма вирішення спорів. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> .

53. Муза О. В. Деякі аспекти використання медіації в адміністративному судочинстві України. Університетські наукові записки. 2011. № 4. С. 239–244. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap_2011_4_36.pdf
54. Національна асоціація медіаторів України <https://namu.com.ua/ua/>
55. Національне агенство України з питань державної служби “Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби” <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672>
56. Освітній серіал “ Кризові комунікації в управлінні персоналом” <https://osvita.diia.gov.ua/courses/crisis-communications-in-personnel-management>
57. Основні поняття про медіацію <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
58. Пишна А. Г. Застосування медіації для урегулювання адміністративних спорів. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2012. № 3. С. 147–149. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Pupch_2012_3_55.pdf .
59. Подковенко Т. Медіація як один з альтернативних способів розв’язання конфліктів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2009. № 45. с. 31-38 .
60. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2014. Вип. 65. С. 134–139. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/dip_2014_65_22.pdf
61. Притика Ю. Д. Зміст та класифікація принципів медіації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2010. № 10. С. 8692. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/bmju_2010_10_13.pdf
62. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації): наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
63. Про затвердження плану дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, Відображених Групою Світового

банку у методології рейтингу “Ведення бізнесу”: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015р. № 1406-р.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1406-2015-%D1%80#Text>

64. Про Національну стратегію у сфері прав людини: Указ Президента України від 24 березня 2021 р. № 119/2021.
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%2096%D0%B0%D1%86%D1%96#w1_1.

65. Про стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11 червня 2021 р. № 231/2021.
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%2096%D0%B0%D1%86%D1%96#w1_1.

66. Проценко Д. Посібник і методичні рекомендації «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ДЛЯ ПОТРЕБ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ» Київ 2021
https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

67. Середа О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору. Право та інновації. 2017. № 2 (18). с. 38–45.

68. Український центр медіації та переговорів “Про альтернативне вирішення спорів” <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/pro-alternatyvne-vyrishennia-sporiv>

69. Український центр порозуміння <https://uccg.org.ua/>

70. Хижняк А.О. ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

71. Хто такий медіатор <https://namu.com.ua/ua/info/customers/who-is-a-mediator/>

72. Центр медіації та альтернативного вирішення спорів
<https://nlu.edu.ua/naukovczyam/osvitno-naukovi-czentry-ta-laboratoriyi/czentr-mediacyyi-ta-alternatyvnogo-vyrishennya-sporiv/>

73. Центр медіації, супервізії та коучингу Університету Ушинського
<https://pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr->

[medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/tsentr-mediatsii-supervizii-ta-kouchynhu-universytetu-ushynskoho](#)

74. Цимбалюк В.І. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів: вітчизняний та зарубіжний досвід , «Новий Світ-2000» Львів ,Рівне 2020, с.157