



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА
ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра психології

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ І
ПРАКТИКИ У КОНТЕКСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОГО
ВИМІРУ В ЦИФРОВУ ЕРУ**

Колективна монографія

За загальною редакцією
Цільмак О. М.

Одеса
Видавець Букаєв Вадим Вікторович
2026

УДК 159.9:004:316.6

K64

DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.32832>

Затверджено до друку Вченою радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
Протокол №8 від 23 квітня 2026 року

Авторський колектив:

Афонін Д. С., Бернадіна Г. П., Будяченко О. М., Гурін Р. С.,
Джежик О. В., Дубрянська Н. О., Корнута Л. М., Лісовенко А. Ф.,
Рєпнова Т. П., Самара О. Є., Мотов А. Ю., Татьянчиков А. О.,
Ташматов В. А., Цільмак О. М., Шмаленко Ю. І.

Рецензенти:

Лефтеров В. О. – доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки та психології Міжнародного
гуманітарного університету;

Шрагіна Л. І. – доктор психологічних наук, доцент, доцент
кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки факультету
економіки та управління підприємництвом Одеського національного
економічного університету

Пасько О. М. – доктор юридичних наук, доцент, професор
кафедри психології та педагогіки Одеського державного університету
внутрішніх справ.

Концептуальні засади психологічної науки і практики у
K64 контексті людиноцентристського виміру в цифрову еру : колективна
моногр. / Афонін Д. С., Бернадіна Г. П., Будяченко О. М. та ін.; за
заг. ред. Цільмак О. М. Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович,
2026. 399 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32832> ;
<https://doi.org/10.32837/11300.32832>

ISBN 978-617-7790-73-9

Колективну монографію присвячено сучасним теоретико-методологічним і
прикладним підходам до розвитку психологічної науки та практики в умовах
цифрової трансформації суспільства. У виданні розглянуто актуальні проблеми
розвитку особистості, формування ідентичності, ціннісно-смыслові сфери,
психологічної безпеки та психічного здоров'я крізь призму людиноцентристського
підходу.

Монографія адресована науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти,
практичним психологам, фахівцям освітньої та соціальної сфер, а також усім, хто
зацікавлений у розвитку сучасної психології в умовах цифрової ери.

ЗМІСТ

Вступне слово (<i>Ківалов С. В.</i>).....	5
РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, МЕДІАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ЦИФРОВУ ЕРУ	7
1.1.Зміст складових цифрової компетентності психолога (<i>Цільмак О. М., Шмаленко Ю. І.</i>).....	7
1.2. Медіація на публічній службі: сучасний стан та перспективи запровадження (<i>Корнута Л. М., Шмаленко Ю. І.</i>).....	41
РОЗДІЛ ІІ. РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ, ІДЕНТИЧНІСТЬ І ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ В ЦИФРОВУ ЕРУ	76
2.1. Розвиток самооцінки жінок як психологічна передумова професійного зростання в умовах цифрової трансформації (<i>Бернадіна Г. П., Дзежжик О. В.</i>).....	76
2.2. Розвиток емоційної зрілості майбутніх фахівців у цифрову епоху (<i>Гурін Р. С.</i>).....	108
2.3. Ідентичність особистості в цифрову еру: когнітивно-поведінкова терапія осіб, котрі мають психологічні проблеми в сфері цифрової ідентичності (<i>Лісовенко А. Ф.</i>).....	137
РОЗДІЛ ІІІ. ЦІННІСНО-СМИСЛОВІ ОРІЄНТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА.....	170
3.1. Індивідуальні і соціальні цінності як джерело сенсів та їх дослідження в умовах цифрового суспільства (<i>Рєпнова Т. П.</i>)	170
3.2. Ціннісні орієнтації здобувачів вищої освіти в умовах кіберсоціалізації (<i>Татьянчиков А. О.</i>).....	201
РОЗДІЛ ІV. МЕТОДОЛОГІЯ, ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ І ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	240

Корнута Л. М.

доктор юридичних наук, доцент,
професор кафедри психології

НУ «Одеська юридична академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7130-6347>

Шмаленко Ю. І.

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри психології

НУ «Одеська юридична академія»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0806-7907>

1.2. Медіація на публічній службі: сучасний стан та перспективи запровадження

Дослідження розкриває поняття та сутність медіації як альтернативного способу врегулювання спорів та конфліктів. Проаналізовано сучасний стан та перспективи запровадження медіації у сфері публічної служби. Зазначено, що сучасні тенденції розвитку сфери публічного адміністрування диктують абсолютно нові підходи до питань, що пов'язані з вирішенням спорів та конфліктних ситуацій. Сучасна академічна спільнота, а також практики, активно закликають світ застосовувати альтернативні методи для вирішення спорів, зокрема, і в публічному секторі. Одним із таких сучасних способів є універсальний спосіб – медіація, що за своєю суттю є концептом відносно усталеним, проте досить ефективним, при цьому досконало не вивченим явищем. Окрім того, зважаючи на сучасний розвиток та цифровізацію, побудова громадянського суспільства і правової держави є неможливою без налагодження конструктивного діалогу між громадянами країни та управліннями, які займають відповідні публічні посади.

Здійснено теоретико-правовий та практичний аналіз окремих питань впровадження, реалізації та застосування інституту медіації при вирішенні спорів, що виникають у сфері публічної служби, окрім того, на основі практичного та наукового аналізу, узагальнено теоретичні напрацювання, практики застосування медіації у сфері публічного адміністрування. З урахуванням зарубіжного досвіду, обґрунтовано також найбільш оптимальні шляхи удосконалення існуючих та запровадження новітніх підходів щодо застосування медіації на публічній службі з урахуванням сучасної соціально-економічної і політичної ситуації, а також міжнародних стандартів.

У першу чергу виокремлено та проаналізовано особливості нормативного та практичного застосування медіації в Україні. З'ясовано особливості реалізації Закону «Про медіацію». Визначено також, що медіація в зарубіжних країнах існує вже більше 20 років, зокрема, цей процес успішно розвивається в Європі (Австрії, Бельгії, Великій Британії, Норвегії, Німеччині, Фінляндії, Польщі та ін.), Сполучених Штатах

Америки, Австралії, Новій Зеландії та інших країнах. Незважаючи на те, що на теперішній час Україна знаходиться лише на етапі формування вітчизняної моделі відновного правосуддя та медіаційної діяльності у публічній сфері, уже із впевненістю можна констатувати, що необхідність запровадження інституту медіації у вітчизняній системі права підтримується науковцями, теоретиками та практиками.

Встановлено, що медіація у публічній службі є професійною медіацією, окрім того, вона може мати прояв судової. Однак, це далеко не завжди так, зокрема, якщо визначати таку собі «ідеальну медіацію» у сфері публічного адміністрування, то вона радше є позасудовою, аніж судовою. З'ясовано, що важливе завдання медіації полягає у налагодженні ефективного діалогу, сприянні ефективній комунікації сторін, створенні умов для їхньої співпраці з метою пошуку взаємовигідного рішення для тих питань, що між ними виникають. Окрім того, на відміну від судового розгляду, медіація покликана не просто забезпечити вирішення спору, але й примирити сторони потенційного конфлікту, усунути причини їхнього різноголосся. Тут безумовно, важливим є врахування саме технічного боку питання, яке є пронизаним рядом психологічних та психолого-соціальних аспектів.

Встановлено, що класична медіаційна схема – це схема, яка заснована саме на процесі переговорів. У науковій літературі вона, як правило, називається «гарвардською моделлю», для якої принципове значення має розмежування двох об'єктів: люди і проблема; зосередження на істинних, часто латентних інтересах; пошук вигідних варіантів усунення суперечок як для одного суб'єкта відносин, так і для іншого, без посягань на інтереси і права третіх сторін; використання об'єктивних критеріїв оцінки ситуації.

Визначено, що важливою метою медіації у першу чергу є обговорення, усвідомлення та опрацювання складної конфліктної чи проблемної ситуації, що склалася, в основному для оптимального виходу з такої ситуації. Розв'язання конфлікту – це певна процедура пошуку спільних та актуальних зусиль для вирішення конфліктної ситуації, причому такий конфлікт вирішується спільними зусиллями обох сторін. Зокрема, в рамках тих самих громадських слухань є можливим створення погоджувальних комісій, основною метою функціонування яких буде певна практична діяльність для врегулювання та вирішення неоднозначного погляду на одну й ту саму проблематику чи питання з боку різних сторін. Її членами є: посадові особи відповідного органу місцевого самоврядування; представники державного органу; представники професійних об'єднань та спілок, архітектори, науковці; уповноважені представники громадськості, які обираються під час громадських слухань. Безумовно, важливими передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту чи спору, а також особисте бажання та добровільність участі сторін у самій процедурі медіації. Охарактеризовано практичні підходи та техніки, що використовуються в медіації та можуть бути застосованими на публічній службі.

З урахуванням національних особливостей та міжнародної практики запропоновано зміни та удосконалення чинного законодавства.

Ключові слова: публічна служба, публічне адміністрування, медіація, вирішення конфліктів, альтернативний спосіб врегулювання конфліктів, процедура медіації.

Європейські інтеграційні процеси, які активізувалися в Україні останніми роками, стали поштовхом для нового етапу реформ та новацій, що спрямовані на удосконалення діяльності інституцій державної влади. При цьому найбільша увага наукової спільноти, законодавців та практиків прикута до трансформаційних змін, які відбуваються в системі функціонування публічної служби і спрямовані, у першу чергу, на кардинальне оновлення механізму забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина. Один з аспектів, що передують забезпеченню прав, свобод та інтересів публічних службовців, є пов'язаним із вирішенням спорів, що, безумовно, мають місце бути у процесі провадження публічної служби. У той же час, «інтенсивний розвиток інформаційних технологій та процеси глобалізації значно полегшили обмін відомостями і даними на всіх рівнях людських взаємин, що також не оминуло і сферу публічної діяльності. Проте, зазначені ресурси лише частково здатні викорінювати або ж опосередковано впливати на усунення проблем, котрі формуються на зазначеному підґрунті. Сучасні тенденції розвитку сфери управління диктують абсолютно нові підходи до питань, що пов'язані з вирішенням спорів та конфліктних ситуацій. Сучасна наукова спільнота активно закликає світ, причому на усіх рівнях, використовувати альтернативні методології для вирішення спорів, зокрема, і в публічному секторі» [14, с. 23].

Одним із таких сучасних способів є універсальний спосіб – медіація, що за своєю суттю є концептом відносно не новим, проте досить ефективним, при цьому досконало не вивченим феноменом. Більше того, останнім часом медіація виходить за рамки типового способу вирішення конфліктів, окрім того особливістю медіації також є те, що вона пронизує більшість сфер суспільного життя. Сфера публічного адміністрування не є винятком. Окрім того, побудова громадянського суспільства і правової держави не є можливою без налагодження конструктивного діалогу між громадянами країни та управлінцями, які займають відповідні публічні посади. Історія та динаміка розвитку та застосування медіативних технік у публічному адмініструванні та адмініструванні інших держав свідчить про достатню оптимальність указанного інструменту та дієвість саме такого способу врегулювання конфліктів.

Актуальність обраної проблеми є зумовленою низкою обставин. По-перше, сучасний розвиток та становлення України як держави з європейськими цінностями, вимагає реформування багатьох сфер, у

тому числі і сфери публічного управління, у відповідності до європейських стандартів та передбачає становлення механізму функціонування апарату управління таким чином, щоб у першу чергу забезпечити людині її права та гарантувати їх непорушність, будувати ефективну комунікацію в середині апарату публічного управління. По-друге, активне становлення законодавчого підґрунтя публічної служби в цілому та інституту медіації, зокрема, надасть можливість визначити оптимальний підхід до механізму розвитку та удосконалення цілого ряду питань, що стосуються вирішення та врегулювання спорів, які виникають у сфері публічного адміністрування.

1. Медіація як спосіб вирішення конфліктів на публічній службі. На теперішній час медіація – це один з найпоширеніших у сучасному світі альтернативних способів врегулювання та вирішення конфліктних ситуацій та спорів. Активне становлення медіації в Україні на теперішній час є одним із актуальних та пріоритетних напрямків реформування системи доступу громадян та громадських організацій до справедливого правосуддя та є ефективним засобом зниження конфліктних ситуацій у суспільстві. У зв'язку із цим важливими є пропагандування та популяризація того, що кожен професійний юрист має володіти відповідними знаннями та уявленнями про медіацію, уміннями та практичними навичками роботи із цим сучасним інструментом альтернативного вирішення конфліктних ситуацій та спорів [20].

Безумовно, важливою метою медіації є обговорення, усвідомлення та опрацювання складної конфліктної та проблемної ситуації для знайдення оптимального виходу з неї. «В обговоренні такого конфлікту має бути місце різним поглядам та думкам, часто несумісним та навіть протилежним, щодо самих подій або варіантів виходу з важкої ситуації, що склалася. У свою чергу, результатом успішної медіації є досягнута під час обговорення конкретна угода чи домовленість, що задовольняє усі сторони конфлікту та не залишає образ чи непорозумінь. Рішення, що були прийняті в медіації, можуть бути закріплені в угоді лише у тому разі, якщо кожна зі сторін конфлікту (спору) їх визнає та приймає. Проте, варто усвідомити, що головними передумовами медіації є: прагнення сторін до мирного врегулювання конфлікту, а також добровільність участі сторін в процедурі застосування медіації» [7]. Тут важливим є об'єднати зусилля, аби врегулювати проблему, замість того, щоб сприймати опонента як ворога. Сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, та безумовне виконання таких домовленостей, які передбачають взаємну згоду – консенсус (певний компроміс) та співробітництво. Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно

будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність, при цьому такі домовленості є безумовними та обов'язково мають бути забезпечені сторонами, що урегульовують конфлікт.

Однак, вбачається, що більш правильним та логічним буде перед визначенням особливостей поняття медіації та її практичного запровадження, з'ясувати ряд питань у площині публічного управління та адміністрування. Зокрема, варто дослідити самі категорії та сутність концепту «механізми публічного управління», «державна (публічна) політика», «конфлікт», «посередництво», «медіація». Справа в тому, що правовідносини і коло ситуацій, які виникають у рамках публічно-управлінської діяльності – це питання, що має ряд специфічних рис та особливостей. Загальновідомим є твердження, що механізми як сукупне та комплексне поняття, бувають різними за своєю конструкцією та власним призначенням, проте, важливо, що у будь-якому випадку вони становлять основу більшості приладів та створених конструкцій. У широкому розумінні, під «механізмом» варто розглядати та розуміти внутрішнє наповнення чого-небудь. Із технічної сфери застосування указаний концепт перейшов також і в гуманітарні науки, чим породив плюралізм та багатогранність думок, зокрема при трактуванні поняття «механізми публічного управління». Важливо звернути увагу на те, що на рівні теорії вчені адміністративісти та управлінці досить по-різному розглядають та розуміють зазначені поняття. Серед відомих науковців, які за різних часів вивчали поняття публічного управління та його специфіку варто згадати: В. Авер'янова, О. Амосова, В. Бакуменка, О. Коротича, Л. Корнута, А. Кульмана, та ін. [17, с. 69].

Так, окремі науковці розкривають категорію механізму публічного управління через призму переліку засобів впливу на суб'єкти публічного управління. «Йдеться про економічні, мотиваційні, правові та організаційні цілеспрямовані, завчасно обрані методики» [20, с. 111]. У той же час, можна стверджувати, що механізм публічного управління слід розглядати як цілісну систему, що призначена практично здійснювати публічне управління та досягати поставлених цілей. При цьому, механізм публічного управління має визначену в законному порядку структуру, особливі методи, важелі та інструменти впливу на об'єкт управління із закріпленням відповідним чином правовим, інформаційним та нормативним забезпеченням. Той чи інший механізм публічного управління застосовується чи функціонує в рамках загальновизначеної публічної політики, а отже, безумовно, є важливим складовим елементом більш загального поняття.

Слід зазначити, що під «державною (публічною) політикою» варто розуміти словосполучення, яке увійшло у вжиток і почало

використовуватися в юриспруденції з англійської мови. «Часто, суміжно із цими словами, вживають такі прикметники, як відкрита, суспільна, соціальна, що полегшує усвідомлення напрямку реалізації і конкретизує вид державно-публічних функцій, на яких акцентується увага.

У той же час, тлумачний словник термін «публічна політика» визначає як: горизонтальна (на відміну від політики владної – вертикальної) складова політичного процесу, що безпосередньо впливає на формулювання і прийняття політичних рішень, забезпечує зв'язок між владними структурами і суспільством – економічними акторами, громадськими організаціями та рухами, експертами, цільовими громадськими групами» [8, с. 478]. У науковій літературі з публічного управління та адміністрування характеристику здійснення публічної політики часто називають співрозмірною істинному відношенню органів публічної влади до свого власного народу [10, с. 46]. І у цьому випадку є певна логіка, адже така діяльність є результатом, своєрідною реакцією на запит громадян та організацій у випадку виникнення відповідних проблем. До речі, доцільно зазначити, що навіть категорії «публічного управління» та «публічна політика» не даремно, зазвичай, стоять поруч, адже вони тісно переплітаються між собою. Публічне є тикам, що висвітлює здатність та уміння публічного службовця відповідати тим встановленим вимогам, що ставить перед таким службовцем власне держава, наділяючи його при цьому певними повноваженнями; що ж стосується процесу управління – це виключно технологічний та механічний процес, з моментами аналізу та інтелектуального наповнення відповідної встановленої процедури.

Автори визначеної концепції дотримуються думки, що у першу чергу публічна політика є результатом публічного урядування. Її мета має сукупний та комплексний характер, що має вираження у досягненні суспільно важливих задач та цілей. У порівнянні із раніше діючою в державі моделлю публічного менеджменту, публічна політика заснована та реалізується на принципі побудови діалогу між управлінцем і суспільством держави. Так, Департамент з економічних та соціальних питань ООН при окресленні і характеристиці належної моделі публічного управління застосовує такі визначення, як зацікавлене, чутливе, стратегічне – чим вказує на ціннісні принципи публічної політики. Перші дві зазначені категорії мають шлях реалізації, що має вираження у партнерському прийнятті рішень та залучення зацікавлених сторін до конструктивного та продуктивного діалогу; остання – шляхом взаємодоповнюваності при винесенні рішення та взаємовідповідальності у разі породження вимог чи назріванні конфліктної ситуації. Така командна робота повністю змінює ціннісні орієнтири та підходи до розуміння

публічного управління. Неможливо не погодитися з тим, що в усій Європі вже давно громадські організації та формування, а також приватні суб'єкти господарювання та звичайні громадяни відіграють важливішу роль у здійсненні ефективної політики держави та її реалізації.

У той же час, стає зрозумілим, що навіть у такій, здавалося б, на перший погляд, ідеальній системі взаємодії та активного залучення громадськості та різноманітних інституцій може відбуватися збій. Провідним фактором у цьому питанні є різноманітні явища, проте нині серед основних виокремлюють «тип політичної системи» та «особливості політичної культури». У їхніх межах вітчизняні та іноземні дослідники класифікують причини виникнення конфліктів та спорів, наприклад, за джерелом виникнення: особистісні, міжособистісні та групові. Серед трьох окреслених видів особливого значення набувають особистісні, адже на практиці саме їх є найбільша кількість і в подальшому саме вони провокують наступні два різновиди. Проте, незалежно від причин походження, більшість конфліктних ситуацій містять у собі чітко виражені ознаки, які дають змогу ідентифікувати таку конфліктність та встановити його приналежність до певного виду суперечок чи конфліктів.

Важливо, що категорію «конфлікту» фахівці у різних сферах наукової діяльності (психологи, соціологи, юристи, політологи та ін.) розглядають та трактують досить по-різному. Зокрема, свого часу, американський соціолог Л. Козер «під конфліктом розглядав «боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу і ресурси, боротьбу, в якій цілями супротивників є нейтралізація, нанесення збитку або знищення противника». Варто звернути увагу, наприклад на те, що Л. Козер підкреслює, що будь-якому суспільству є притаманними неминуха соціальна нерівність і вічна психологічна незадоволеність членів суспільства, які породжують напруженість між індивідами та іншими соціальними групами. Ця напруженість нерідко дозволяється через різного роду конфлікти» [16, с. 37]. У той же час, вітчизняні науковці І. Ващенко та С. Пренко розуміють конфлікт, як «вияв неузгодженості інтересів, незгоду між двома або більшою кількістю сторін, коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі» [7, с. 10].

Враховуючи викладене, варто стверджувати, що конфлікти є частиною організаційного та суспільного розвитку і займають значну частину провадження управлінської діяльності, спрямованої на їх вирішення та врегулювання. Більше того, вони є невід'ємною складовою життя індивіда та суспільства в цілому, мають прояв і на організаційному рівні. Оскільки можна стверджувати, що організації є основними осередками а ланками в соціальній структурі сучасного суспільного життя, тоді в такому разі складна система всередині

організаційних відносин, що можуть виникати у соціумі, потенційно містить у собі можливість виникнення різного роду та степені конфліктів. Такі конфлікти мають власну специфіку як за змістом, так і за динамікою розвитку, а також і за способом вирішення та можливостей урегулювання такого конфлікту чи суперечки відповідно. У той же час, варто зазначити, що основною властивістю конфліктних ситуацій, що у будь-якому разі характеризують такий конфлікт, є тривалість та динамізм. Виходячи із викладеного, можна констатувати, що зазначене психолого-соціальне явище має складну структуру та містить у собі хронологічно побудовані етапи у вигляді початку розвитку, безпосереднього розвитку та завершення конфлікту. Виходячи із визначеного, можна стверджувати, що розуміння сутності та структури конфлікту є запорукою контролю ситуації, що може розвиватися, коли конфлікт має так званий «піковий стан».

У подальшому важливим є виокремлення етапів розвитку конфлікту. Зокрема, якщо розкривати етапи динамічного розвитку конфлікту, то їх можна окреслити так: 1) передконфліктна ситуація, що характеризується наявністю загрози для формування та розвитку істинного конфлікту. На цьому етапові, при максимально виваженому підході, існує висока ймовірність запобігання подальшого розвитку суперечки. Загостренню подій та ескалації конфліктної ситуації може посприяти неадекватна поведінка однієї із сторін або ж навмисне загострення ситуації однією із сторін. За таких умов передконфліктна ситуація здатна швидко перерости у відкритий конфлікт. Зазвичай, при відкритому конфлікті кожна із сторін намагається заручитися підтримкою якомога більшої кількості людей, що мінімізує ймовірність згоди хоча б однієї із сторін піти на поступки та вичерпати суперечку. Бажання привселюдно самоствердитися в амплуа «Я – переможець» бере верх, ситуація загострюється та переходить у стадію відкритого протистояння, і події перетворюються на конфліктний інцидент; 2) інцидент являє собою ситуацію, що підштовхує суб'єктів конфлікту вступати у відкрите протистояння та демонструвати виключно власну позицію без можливого вичерпання конфлікту. «Даний концепт не слід ототожнювати із поняттям «привід», адже він передує інциденту і є складовою початкового етапу, будучи лише предметом до початку конфліктних дій. Інцидент оголює позиції сторін, які (зазвичай) ще не в змозі реально оцінити сили опонента та прорахувати ймовірний перебіг подій.

Відсутність точної інформації про інформаційні, матеріальні, фізичні, фінансові ресурси противника породжує невизначеність у контрагентів і також може послугувати причиною для подальших інцидентів, що згодом трансформується у ескалацію» [7, с. 12]; 3)

ескалація конфлікту по праву вважається його найбільш напруженою стадією, за якої відбувається загострення наявних протиріч та протистоянь. У хід ідуть усі можливі методи для досягнення перемоги стороною, у зв'язку з чим мобілізується максимально значна кількість ресурсів, якими володіє одна та інша сторона. Зацікавленості у примиренні немає, сторони переслідують власні позиції та думки. Небезпека конфлікту на вказаному етапові полягає у тому, що активні учасники конфлікту можуть поступитися або втратити свої ціннісні орієнтири з метою отримання перемоги. Досить часто негативні емоції переповнюють людину, вона може втратити думку про первісну причину сварки та головним одразу стає бажання довести свою першість та навіть помститися; 4) піковий стан конфлікту як найвища точка його розвитку. Найбільш вагомим значення тут набуває межа терпимості кожної із сторін.

Кульмінації конфлікту можна уникнути чи принаймні згладити її, якщо сторони вживатимуть заходи щодо його врегулювання чи припинення, якщо бажання досягти компромісу буде вищим за бажання власного твердження. У протилежному випадку, ціна відтягування кульмінації обходиться його суб'єктам занадто дорого: накопичується такий потенціал негативних емоцій, що їх викид спричиняє величезний руйнівний процес та неможливість припинити, а тим паче, мирно врегулювати суперечку; 5) завершення (вичерпання) конфлікту є останнім етапом у рамках його відкритого протистояння. Це може відбутися внаслідок усвідомлення сторонами безрезультатності щодо його продовження, відсутності сил чи ресурсів продовжувати боротьбу, вирішення конфлікту з втручанням чи без активного втручання сторонніх осіб тощо; 6) післяконфліктна ситуація є доволі вагомим елементом у системі відновлення стосунків між сторонами.

Як окрему причину необхідно виділити недостатність матеріальних і духовних благ у працівників зазначеного сектору. У першому випадку сутички інтересів породжує навіть мінімальний дріб'язок, що може мати прояв: від кандидатів на відрядження до незначного підняття заробітної плати. Якщо до цього ще й додати відносно застарілі методи провадження менеджменту в управлінні та стереотипність при підборі кадрів – можна констатувати, що більшість розглянутих конфліктних ситуацій можна було уникнути ще на самому початку та попередити їх подальший розвиток.

Якщо більш структуровано та водночас комплексно підходити до класифікації, то зрозуміло, що «публічне адміністрування – це саме та сфера, де на базі соціально-професійної основи буде формуватися максимально велика кількість спірних ситуацій та конфліктів. Мова йде про наявність ряду прогалин у внутрішніх документах, що покликані організовувати роботу управління; правова закріпленість

за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, приниження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті тощо» [16]. Так, варто зазначити, що одним з найпопулярніших на теперішній час серед працівників апарату з реалізації державної політики являється конфлікт інтересів. Більшою мірою, як правило, йдеться про політичні партії та їх блоки, громадсько-політичні об'єднання, інші об'єднання громадян, які висловлюють свої соціальні інтереси безпосередньо чи опосередковано, беручи участь у формуванні відповідних програм публічної політики та управлінської діяльності як на державному, так і на місцевому рівні. Предметом, як правило, є управлінські рішення загальнодержавного та місцевого значення; чітко визначений та обраний курс, заснована на його ідеології програма публічної політики, основні вектори державного розвитку тощо.

Вкрай важливу роль відіграють соціально-психологічні чинники, що мають вагомий вплив на утворення і хід самого конфлікту. Як і в повсякденному житті, на базі гніву і незадоволення у сторін конфліктної ситуації часто стирається об'єктивний погляд та підхід до ситуації, помилково відбувається сприйняття хибного за дійсне, незначного – за щось більш вагоме, перебільшення подій, що відбуваються навколо тощо. У науковій літературі, як правило, поняття «гніву» окреслюється психологами, як складова частина стану афекту, тобто короткочасного та бурхливого стану людини. Саме у ці кілька хвилин людина, під надмірним напливом емоцій може здійснити, часом, непоправні речі, які у звичайному стані є незрозумілими та не мають логічного пояснення.

У рамках розгляду та вивчення цього ж питання варто також виокремити проблематику перекручування фактів у ході вирішення конфлікту та відповідних конфліктних ситуацій. Зазначені особливості є характерними і в міжособистісному, і в міжгруповому конфліктах. Загостренню ситуації сприяє наявність внутрішньогрупового так званого «фаворита». Солідарність із його боку може не мати ніякого логічного обґрунтування окрім того, що він підтримує групу виключно через факт того, що до неї належить. Соціально-психологічні складові, з одного боку, будуть здаватись уже не актуальними, але на практиці цей чинник дійсно існує та займає відповідну нішу. І тут є можливим досить різноманітний розвиток ситуації, наприклад, конфлікт молодого покоління із більш

старшими, де перші – прагнуть до новаторства та постійного сучасного розвитку, застосування більш сучасних методик роботи; другі – є adeptами і прибічниками класичних підходів та теорій, перевірених роками моделей виконання своїх посадових обов'язків та повноважень. Більше того, сучасне, молоде покоління звикло проявляти свій творчий потенціал в усіх можливих вимірах, і навіть службовці більш старшого покоління, працюючи у сфері публічної служби, наголошують на тому, що креативний підхід та всебічний розвиток нині цінуються на рівні із знанням двох і більше іноземних мов або обізнаністю у сфері ІТ-технологій. Не варто оминати й моменти так званої толерантності та солідарності, що може мати прояв у робочому плані. Природно, що жінкам зазвичай дістається на порядок легша інтелектуальна робота, ніж чоловікам; по-різному розподіляється об'єм роботи; з урахуванням статті та особистих обставин відбувається залучення до роботи понаднормово (якщо така необхідність виникає). Так, «потенційний кандидат на посаду, що передбачає виконання функцій з публічного управління та адміністрування розраховує саме на те, що він буде реалізовувати свій трудовий потенціал на рівні з усіма, проте на практиці часто можуть виникати ситуації, коли його або обмежують у правах, або навпаки – у порівнянні з іншими надають занадто багато привілеїв та можливостей» [20].

У той же час, організаційні причини являють собою ще одну перешкоду, передумовою якої стає не так людський фактор, як недосконалість законодавчої бази. Тут доречно з акцентувати увагу на застарілих посадових інструкціях, надмірному потоку кадрів, несправедливому або позбавленому певної логіки процесі розподілу заробітної плати, непропорційній зайнятості одного відділу у порівнянні з іншим і тощо. Окрім того, у рамках організаційних причин виокремлюють і матеріально-технічні, адже й досі можна опинитися в ситуації, коли працівник такого апарату за власний кошт вимушений купувати канцелярські прибори, налаштовувати техніку, заправляти картридж друку, встановлювати обігрівач чи кондиціонер, самостійно ремонтувати речі щоденного вжитку (починаючи від персонального комп'ютера і закінчуючи дверною ручкою у власному кабінеті).

Потребує також уточнення інформація щодо диференціації організаційних причин конфлікту та організаційних конфліктів у рамках публічного управління. Так, варто констатувати, що «організаційний конфлікт – це зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу. Вони є проявом суспільних протиріч та суперечностей, що виникають через неправильний розподіл функцій,

прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників. Таке розуміння сутності організаційного конфлікту, хоча в кінцевому рахунку носієм конфліктної взаємодії виступає працівник чи службовець, тобто будь-який конфлікт в організаційних системах завжди можна звести до міжособового його виду, однак організаційно-управлінські конфлікти пов'язані більшою мірою з об'єктивними причинами їх виникнення. Тому під організаційним чи організаційно-управлінським конфліктом у державному управлінні слід розуміти прояв протиріч у державно-управлінських системах будь-якого порядку, пов'язаних з несумісністю структури, повноважень та ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями» [15].

Далі варто підтвердити, що діяльність працівників публічної влади має цілу низку особливостей та специфічних рис, що тісно пов'язані між собою. У певний період життя службовця або за певних обставин саме напрямок його діяльності може відіграти роль у появі соціальних, побутових, юридичних, міжетнічних, міжнаціональних чи психологічних конфліктів. Недооцінювання причин та наслідків конфлікту та спору позначається на якості надання послуг у публічному управлінні, ефективності роботи працівників, спричиняє виникнення не прогнозованих помилок, конфліктних ситуацій та навіть криз у розвитку держави. На думку окремих науковців, виникнення будь-якого конфлікту пов'язано, у першу чергу, зі складним переплетінням генетичних зв'язків, що мають різну тривалість дій та різний характер впливу на окремі конфлікти. Варто звернути увагу на те, що оскільки одні передумови мають короточасний характер, а інші – тривалий, іноді навіть дуже тривалий, одні безпосередньо впливають, інші – опосередкований, у такому разі доцільно усі передумови, що впливають на виникнення конфлікту, поділити на окремі три основні рівні, визначивши їх через такі поняття, як «чинники», «причини», «умови» [9, с. 203].

Важливо також пам'ятати, що для виникнення конфлікту потрібен конкретний привід. Саме це поняття визначається як «зовнішня, часто випадкова обставина, яка дає поштовх для настання події. Він може проявитись у вигляді випадкового інциденту, провокації, інспірованої акції, події або дії, неправильно сприйнятої або витлумаченої іншою стороною (міжнародні, міжнаціональні, кримінальні конфлікти)» [15, с. 18]. У свою чергу, на основі здійснюваного дослідження варто стверджувати, що вивчення конфліктів як предмета дослідження не є випадковим. Таке вивчення зумовлене низкою об'єктивних умов та тенденцій і спрямоване не тільки на вирішення фундаментальних теоретичних проблем, але й на розробку та використання ефективних технологій та методики запобігання та урегулювання конфліктів, а також їхнє розв'язання.

Якнайповніше вивчення сутнісних характеристик реального конфлікту надає можливість управління процесом розвитку і попередження загострення конфліктної ситуації, дозволяє передбачити його наслідки та знайти оптимальний спосіб розв'язання неприємної ситуації та попередити негативні наслідки для суспільства та окремих сторін конфлікту.

Вивчивши природу, причини та розвиток конфліктів у сфері публічного управління, логічно постає питання про найефективніші способи їх врегулювання. Розуміння особливостей конфліктів на державній службі – їх організаційних, соціально-психологічних та особистісних причин – створює основу для усвідомлення ролі медіації як сучасного інструменту конструктивного подолання суперечок. Якщо конфлікт є природним явищем організаційного та суспільного розвитку, то медіація виступає відповіддю на об'єктивну потребу в дієвих механізмах його врегулювання. Вивчення етапів розвитку конфліктів, їх типів та особливостей прояву в державному секторі дозволяє краще визначити можливості медіації як альтернативи традиційним способам вирішення спорів. У цьому контексті медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів заслуговує на окрему увагу. Щоб повною мірою оцінити її можливості для державної служби та зрозуміти місце цього інституту в сучасній системі врегулювання суперечок, варто звернутися до історичних витоків медіації, її розвитку та багатогранного значення для стабільності суспільства.

Протягом останніх років в Україні помітно зріс інтерес до медіації як альтернативи судовому розгляду різних категорій спорів. Міжнародний досвід переконливо доводить ефективність медіаційних процедур у вирішенні суперечок у сімейній, професійній, комерційній та інших сферах, що допомагає зменшити навантаження на суди, скоротити витрати часу та коштів учасників, а також досягти стабільних домовленостей на засадах партнерства та взаємоприйнятних рішень. Медіація спрямована на припинення протистояння через сприяння діалогу. З соціологічної точки зору медіація є сучасною дієвою технологією стабілізації суспільства та управління конфліктами, яка базується на принципах відкритої комунікації та самостійності рішень сторін [23].

Поширення медіаційної практики як позасудового механізму є сучасною тенденцією, що відображає перехід до відновного правосуддя. Законодавче закріплення медіації надає громадянам реальну можливість використовувати альтернативні суду способи подолання конфліктів, заохочує громадську активність у захисті власних інтересів та прав, обмежує втручання держави на користь суспільного самоврядування, істотно зменшує навантаження на судові установи та знижує фінансові витрати через зменшення

кількості судових справ. У довгостроковій перспективі це зміцнює соціальну єдність різних верств населення, формує традиції конструктивного діалогу та толерантної взаємодії.

Медіація реалізується тоді, коли учасники спору залучають третю сторону для подолання розбіжностей без застосування примусу або звернення до судової влади. Медіація займає проміжне місце між офіційним державним судочинством та неофіційним вирішенням приватних суперечок, надаючи сторонам більше можливостей для гнучкого пошуку компромісного рішення на основі згоди. Це відповідає потребам сучасного суспільства в мирних засобах подолання суперечностей та подоланні кризи довіри до традиційної судової системи.

В умовах воєнного стану, коли у різних сферах суспільного життя спостерігається зростання практик вирішення конфліктів поза правовим полем через насильницькі способи, важливість медіації зростає багатократно. Медіація нині є однією з найпоширеніших форм врегулювання протистоянь у періоди збройних конфліктів. Затребуваним інститут медіації виявляється також у врегулюванні суспільно-політичних конфліктів, відновленні соціального життя після конфліктів та розбудові демократичних інституцій, формуванні культури консенсусу та діалогу.

На офіційному рівні медіація у соціальних конфліктах вже тривалий час визнається важливим елементом державної стратегії. Чим вищий рівень офіційного визнання медіації, тим більша ймовірність вибору мирного шляху подолання конфлікту, як це демонструють судові (інституційно оформлені) варіанти врегулювання суперечок.

Практика медіації у врегулюванні суперечок бере свій початок із найдавніших часів людської цивілізації. У традиційних громадах саме авторитетні члени спільноти та мудреці виконували роль третейських суддів у конфліктних ситуаціях. Розвиток цієї практики призвів до перетворення від стихійних форм втручання до системної професійної діяльності. Сьогодні медіація визнається дієвим механізмом подолання складних соціальних суперечностей, демонструючи свою ефективність у найрізноманітніших сферах суспільного життя та виконуючи важливу функцію у створенні та підтриманні суспільної гармонії через зменшення конфліктного потенціалу, збереження міжособистісних стосунків та зміцнення єдності в суспільстві.

Медіація у вирішенні спорів створює для конфліктуючих сторін нейтральний простір, де кожна з них може висловити свої потреби та інтереси. Роль медіатора полягає у сприянні конструктивному спілкуванню, що часто завершується досягненням компромісних рішень, прийнятних для всіх учасників. Особлива цінність медіації

виявляється в її здатності не лише вирішувати суперечки, а й відновлювати порушені стосунки: чи йдеться про сімейні непорозуміння, конфлікти на роботі чи громадські суперечності – медіація допомагає учасникам відновити діалог та зберегти взаємини, які за інших обставин могли б бути безповоротно втрачені.

Процес медіації надає людям реальну можливість стати активними учасниками вирішення власних конфліктів. На відміну від класичних судових процедур, де рішення приймається ззовні, медіація передбачає активну участь сторін у виробленні результату, що формує відчуття власної відповідальності та контролю над процесом врегулювання суперечки. Розширення прав та можливостей учасників конфлікту є принципово важливим для формування відповідального ставлення до вирішення спорів та розвитку навичок конструктивної взаємодії.

Медіація має значні переваги перед судовим процесом як у фінансовому, так і в часовому вимірі. Цей підхід знімає частину навантаження з перевантажених судів, роблячи доступ до справедливості реальнішим для різних категорій громадян. Судові системи багатьох держав функціонують на межі своїх можливостей, що призводить до значних затримок у розгляді справ. Медіація пом'якшує цю проблему, дозволяючи судам зосередитися на справах, які справді потребують судового розгляду, що врешті-решт покращує роботу всієї системи правосуддя.

Практика медіації сприяє об'єднанню суспільства через врегулювання суперечностей на різних рівнях – від місцевих громад до трудових колективів та родин. Вона створює середовище, де переговори та взаємні поступки стають нормою, що є основою для мирного співжиття. На рівні місцевих громад медіація виявляється незамінною при врегулюванні територіальних суперечок, питань власності та конфліктів навколо спільних ресурсів. Місцеві служби медіації створюють безпечний та доступний майданчик для жителів, де можливий відкритий обмін думками.

Медіація має здатність зменшувати нерівність у розподілі ресурсів та впливу, що робить її важливим засобом досягнення суспільної справедливості. Медіація часто стає способом висловлення інтересів для соціально вразливих груп та окремих людей, забезпечуючи їм можливість бути почутими та сприяючи вирішенню їхніх проблем. Медіація розширює можливості захисту інтересів найбільш незахищених категорій населення – неповнолітніх, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших груп, які не мають достатніх ресурсів для участі в тривалих судових процесах і потребують додаткової підтримки в процесі врегулювання конфлікту [22].

Значення медіації виходить за межі окремих справ – вона формує в суспільстві культуру ненасильницького вирішення суперечок, наголошуючи на важливості спілкування, взаємного розуміння та компромісу. Така культура створює довгострокові позитивні наслідки для всього суспільства. Попри численні переваги, медіація стикається з низкою труднощів. Підтримання високих стандартів професійної підготовки медіаторів, забезпечення їхньої неупередженості та дотримання етичних норм, подолання дисбалансу влади між сторонами та поширення медіаційних послуг на недостатньо охоплені території залишаються актуальними проблемами. Водночас, сучасні тенденції – онлайн-медіація, міжнародне врегулювання спорів, застосування медіації в умовах гуманітарних катастроф і збройних конфліктів – вимагають постійної адаптації практики та законодавчого регулювання.

Медіація демонструє значний потенціал у контексті збройних конфліктів та гуманітарних криз, сприяючи зменшенню насильства, покращенню взаємодії між конфліктуючими сторонами, захисту основних прав людини та поліпшенню гуманітарної ситуації, забезпечує залучення громадськості та прискорює процеси відновлення миру та стабільності в зонах конфлікту. Цифрова трансформація відкрила епоху онлайн-медіації, що дозволяє сторонам врегульовувати суперечки незалежно від географічного розташування. Онлайн-платформи забезпечують учасникам зручну та безпечну участь у медіації, що робить її реальною можливістю для міжнародних або дистанційних суперечок.

Медіація є фундаментальною основою соціальної стабільності та справедливості, змінюючи суспільство в напрямку більшої відкритості до взаєморозуміння та конструктивного діалогу. Її різноманітні функції далеко виходять за межі простого вирішення конфліктів, включаючи відновлення відносин, розширення можливостей людей та забезпечення економічно доступного доступу до правосуддя. У міру розвитку суспільних систем роль медіації залишатиметься критично важливою для підтримання злагоди та врегулювання суперечок.

Важливим також є те, що, безумовно, злагоджена та продуктивна робота у сфері здійснення публічного управління не є можливою без профілактики та попередження конфліктів, тобто створення таких умов, які забезпечили б задоволення інтересів усіх суб'єктів владних повноважень та учасників управлінського процесу ще до моменту можливого конфлікту інтересів. «Першою і необхідною умовою є упорядкування правового статусу державних органів та інститутів політичної системи. Така задача вирішується безперервно і саме за участю осіб, що мають пряме відношення до здійснення публічної діяльності. Зазначені дії спрямовані на розмежування повноважень і

проводяться по відношенню майже до всіх категорій: починаючи з парламентарів, урядовців і Президента та закінчуючи звичайними працівниками державного апарату чи органів місцевого самоврядування. Провідні вітчизняні засоби масової інформації доволі часто піднімають питання, що стосується перевищення чиновниками своїх повноважень. У загальному підсумку це може привести до вирішення конфліктних ситуацій далеко за рамками правового поля, що є недопустимим для демократичної країни та громадянського суспільства» [24, с. 41].

При вивченні питання конфлікту саме у сфері публічного адміністрування, заслуговує на увагу досить цікава позиція таких науковців як: С. Телешун, І. Рейтерович, С. Ситник. Так, свого часу науковці, вказували на наявність та застосування легітимізованих каналів (тих, що підтримуються та реалізуються унормованим правом) доступу до прийняття управлінських та владно-політичних рішень як способу розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю виражати ініціативу. З одного боку, це забезпечує рівноправну конкуренцію, а з іншого – може надати додаткові можливості тим, хто бере активну участь у прийнятті рішення ставати «акторами» та ключовими фігурами даного процесу чи дотримуватися нейтралітету. Слід звернути увагу на те, що створення нових каналів особливо актуалізується, коли йдеться про традиційні форми впливу на прийняття певних рішень, що базуються на визначеному механізмові представницьких інститутів, не забезпечують зацікавленим сторонам можливості впливати на творення та практичну реалізацію публічної політики. Важливо також пам'ятати, що ігнорувати технічну складову сучасних політико-управлінських процесів та можливість реалізовувати нові форми впливу на прийняття рішень, наприклад, е-урядування, Інтернет та ін., така позиція є хибною та неможливою. Важливою є також комунікація між публічною владою та службовцями, які реалізують повноваження, або формування виключно між службовцями так званих «звичаєвих норм», які мають визначати спільні правила гри для кожної окремої особи. У цьому разі важливо зазначити, що такі норми та правила мають знайти своє відображення у законодавчих актах, які є обов'язковими до виконання та застосування.

Враховуючи викладене вище, доцільно викласти такі норми, які не лише регулювали би процедуру вирішення та розвантаження уже існуючого конфлікту, але й були спрямованими на попередження до виникнення нових чи повторних конфліктних ситуацій. Варто пам'ятати, що кінцевим продуктом реалізації публічного управління є саме прийняття та реалізація управлінських рішень, які мають вплив якщо не на все, то на певну частину українського населення чи на конкретну сферу публічного управлінського корпусу. Від того,

наскільки об'єктивним і неупередженим, розумним та законним буде прийнято управлінське рішення, залежить розвиток країни в цілому та соціальний рівень добробуту громадян. Зокрема, на теперішній час вже зроблено певні прогресивні кроки у цьому напрямі. Як приклад варто навести таке: український уряд запровадив певний механізм проведення консультацій з громадянами та об'єднаннями як достатньо дієвий спосіб комунікації за досить простою та зрозумілою схемою «влада – народ».

Для службовців-управлінців рекомендації громадян та виражені їх побажання мають консультативний характер, адже зрозумілим є те, що не всі люди в Україні мають юридичну чи іншу спеціальну освіту та є достатньо професійно обізнаними у тонкощах публічного управлінського процесу. Врахування думки загалом є доброю практикою та приємний бонус не лише для населення, але й для особи, що реалізовує владні повноваження. По-перше, уповноважена особа є також частиною суспільства яка зацікавлена в об'єктивному управлінському процесі як і решта людей, тому на неї повністю або частково будуть поширюватися прийняті рішення; по-друге, це значно підсилює довіру та авторитет української влади в очах громадян та громадських об'єднань; по-третє, така комунікація є хорошим інструментом і підґрунтям для подальшого удосконалення системи взаємодії між суб'єктами публічного управління та народом. Варто акцентувати увагу на тому, що на теперішній час визначено деякі форми консультацій та можливих діалогів з громадськістю, наприклад: публічне громадське обговорення (безпосередня форма), виражена у конференціях, семінарах, форумах, громадських слуханнях, круглих столах, зборах, зустрічах з громадськістю, робота громадських приймальень, теле- або радіодебати, дискусії, діалог, інтерв'ю, підготовка інших матеріалів для засобів масової інформації, інтернет-конференцій, телефонних «гарячих ліній», інтерактивних спілкувань в інших формах тощо. Важливо пам'ятати, що спільним для вище окреслених процесів є системний підхід, розвиток, підвищена якість та прагнення ефективного кінцевого рішення, яке враховуватиме істинний інтерес громадян до тих подій та ситуацій, що виникають у країні, та вихід на новий рівень взаємодії між суб'єктами, що зацікавлені у кінцевому результаті. У подальшому такі рішення стають доступними загалом в результаті їх оприлюднення у ЗМІ та месенджерах, на офіційних сайтах та сторінках державних інституцій тощо. Таке оприлюднення відбувається не тільки шляхом дублювання самого тексту, але й вказуються підстави для його винесення, описуються причини відхилення інших рішень, обґрунтовується його доцільність із посиланням на норми чинного законодавства. Оприлюднюються не лише прийняті чи схвалені рішення, накази, управлінські акти, але і їх проекти та процедури

прийняття і обговорення. Це надасть можливість усім зацікавленим громадянам об'єктивно оцінити виконану роботу, стати ініціатором чи активним учасником процесу, наприклад, проведення науково-юридичної експертизи цього документа вже з подальшою зміною чи скасуванням, надання власних коментарів чи пропозицій.

Украї важливо та необхідно звернути увагу на те, що, якщо розглянути специфіку взаємодії народу з органами місцевого самоврядування, то варто зазначити, що ст. 8, 9 та 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» прямо передбачають три форми такої процедури: загальні збори громадян, місцеві ініціативи та громадські слухання. У цьому випадку варто зазначити, що загальні збори громадян є інститутом зовсім не новим і практика його застосування є відомою ще з часів Київської Русі, однак, у сучасному світі він у більш модернізованому вигляді дійшов і до теперішнього часу та позиціонує себе як успішна форма взаємодії суспільства і представників влади. За своєю сутністю такий підхід передбачає спільне вирішення найбільш вагомих питань місцевого значення з урахуванням специфіки території, влади, менталітету та інших особливостей, що можуть застосовуватися. Варто зазначити, що громадські слухання – є певною мірою модуляцією загальних зборів, але спрямовані вони на встановлення довіри між власне, суспільством та представниками влади. Природно, що такі діалоги відбуваються з метою уникнення подальших непорозумінь і встановлення універсального підходу до трактування тих чи інших прийнятих управлінських рішень. Більше того, як свідчить практика, їх застосування поширюється не лише при роботі органів місцевого самоврядування, але й у сфері прийняття рішень загальнодержавного значення і навіть міжнародного. Поняття «місцевої ініціативи», якщо його деталізувати, передбачає право члена територіального округу ініціювати розгляд будь-якого (законного і в рамках компетенції) з питань. І загалом такий підхід є досить логічним. Отже, своєрідним підсумком указанного можна назвати прийняття Закону України «Про соціальний діалог в Україні» 2010 р., який є діючим актом уже досить давно. Стаття 1 відповідного Закону визнає «соціальний діалог як процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин» [5]. Безумовно, що така нормативна база у першу чергу є підтвердженням зацікавленості законодавця у налагодженні комунікації з народом чи об'єднаннями

та вказує на бажання влади працювати на забезпечення прав та свобод українського народу.

Наступне питання, стосується видів медіації на публічній службі. Класифікація видів медіації дає можливість сформулювати повне та системне уявлення про зазначену консенсуальну процедуру, її особливості, сферу її застосування і взаємодію з різними видами юридичної практики, а також визначити місце та роль медіації в системі способів альтернативного вирішення спорів на публічній службі в сучасних умовах розвитку державності. У межах дослідження розглядається професійна медіація. При цьому, варто пам'ятати, що кожен окремий вид медіації має власну специфіку та особливості практичного застосування. Як окремий практичний спосіб реалізації, що має правові наслідки, виокремлюють судову медіацію.

Варто зазначити, що медіація у сфері публічного адміністрування є професійною медіацією, окрім того, вона може мати прояв судової. Однак, це далеко не завжди так, навпаки, якщо визначати таку собі «ідеальну медіацію публічної служби», то вона радше є позасудовою, аніж судовою. Нині залежно від мети проведення процедури медіації виокремлюються:

- превентивна медіація (медіація запобігання спорів);
- медіація врегулювання спорів.

На рівні функціонування органу публічного управління та відповідно до питання застосування медіації, можна виокремити внутрішню та зовнішню медіацію. Відповідно внутрішньою буде медіація, яка реалізується у тому органі публічного управління, в якому виник конфлікт чи спір. Усі інструменти та суб'єкти, які можуть процес медіації запустити та провести, є у самому органі. Зовнішня медіація для публічної служби – це той варіант, коли до урегулювання конфлікту необхідно долучити, наприклад, керівника апарату центрального органу.

Вивчення досвіду іноземних держав надає можливість зазначити, що у більшості держав медіація представлена як добровільний альтернативний спосіб вирішення конфліктів та спорів. Причому важливо пам'ятати, що звернення до нього залежить цілком від волі зацікавлених у спорі сторін. У разі такої згоди суддя або інша особа, що буде арбітром у спорі, може запропонувати або рекомендувати сторонам звернутися до медіатора, однак остаточне рішення щодо використання процедури приймають самі сторони. Обов'язкова медіація зводиться, по суті, до обов'язкової зустрічі з медіатором, що має більше інформаційний характер. Метою такої зустрічі є оцінка сторонами можливості використання медіації як альтернативного способу вирішення певного конкретного спору чи конфлікту, за результатами якої вони можуть або укласти конкретний договір про

проведення процедури медіації, або ж відмовитися від її проведення та звернутися до більш класичного способу врегулювання спору, а саме – судового способу. Таким чином, право сторін спору відмовитися від процедури медіації залишається абсолютним у будь-якому випадку. Відповідно, «допустимою є класифікація медіації та розподіл її на добровільну та обов'язкову. Зрозуміло, що на теперішній час у сфері функціонування публічної служби обов'язкова медіація не застосовується, однак, такий варіант вбачається можливим у випадку нормативного урегулювання питання впровадження та застосування медіації на публічній службі. Також медіацію можна класифікувати на платну та безоплатну, індивідуальна та групова медіація, тощо. У такій класифікації усе залежить, в першу чергу, від умов, котрі визначає та диктує держава» [20]. Наприклад, можливо є категорії спорів, вирішення яких є пріоритетними для держави і тому вони можуть оплачуватися з держбюджету, якщо будуть врегульовуватися у спосіб медіації. Щодо індивідуальної чи групової, усе залежить від масштабування конфлікту та кількості сторін у ньому. При цьому варто пам'ятати, що якщо у конфлікті бере участь велика кількість сторін, то згода на медіацію має бути проявлена усіма сторонами конфлікту без винятку.

2. Особливості застосування медіаційних процедур на публічній службі. Варто зазначити, що «публічно-правові спори належать до категорії тих, що вирішуються в рамках адміністративного судочинства. Справа в тому, що в таких правовідносинах однією із сторін завжди присутній орган публічної адміністрації. Посадова особа, що представляє його інтереси, у першу чергу, зобов'язана керуватися положеннями Конституції України» [1] та відповідних Законів.

Незважаючи на те, що на теперішній час в Україні прийнято та функціонує спеціальний нормативно-правовий акт про медіацію – Закон України «Про медіацію». Важливе значення для сфери публічного адміністрування має також нормативне визначення можливості застосування медіації в адміністративному судочинстві на підставі положень Кодексу адміністративного судочинства України [2].

У той же час, на підтвердження визначеної нормативної позиції, варто звернути увагу на позицію теоретиків, зокрема, В. Кузьмишин говорить, що фактично нормою цієї статті допускається ініціювання суддею проведення процедури, що є вкрай подібною до медіації. Стаття 110 Кодексу адміністративного судочинства України передбачає «можливість суду прийняти рішення про залучення спеціаліста, яким може бути й медіатор» [2]. Такі позитивні зміни однозначно мають знайти відображення у більш деталізованих нормах галузевого законодавства та чітко визначити порядок та

випадки, за настання яких медіація може реалізовуватися. Адже логічним є те, що відсутність правового врегулювання та нормативного чіткого закріплення стримує застосування цього інституту при здійсненні публічної управлінської діяльності. Угоди та домовленості у сфері альтернативного вирішення спорів є більш ніж бажаними, зокрема, для оперативного врегулювання конфліктів, що можуть виникати під час провадження публічної діяльності, а також розвантаження судів від надмірної кількості справ та перевантаженості. У цьому разі зрозуміло, що такі випадки та процедури мають бути нормативно врегульованими, зокрема, в «якості обов'язкових критеріїв допустимості укладення мирових угод у адміністративних спорах із органами публічної влади можна виділити:

- законність – основною складовою тут є відсутність у законі прямої заборони на вчинення дій, передбачених угодою;
- суспільна прийнятність – що означає відповідність змісту угоди законам, що охороняють суспільну безпеку, порядок управління, суспільну мораль, права і свободи громадян;
- добровільність – тобто, важливим є наявність вільного волевиявлення сторін;
- правосуб'єктність – має бути наявність у сторони права розпоряджатися предметом угоди;
- спільне благо – важливим моментом є акцент на відповідність суспільним інтересам, дотримання прав і законних інтересів інших осіб;
- відповідність компетенції – тут варто зазначити, що повноваження посадової особи на укладення угоди повинно входити в її компетенцію, визначатися нормативно-правовим чином і реалізовуватися відповідно до приписів компетенційних норм;
- регламентація – при укладенні угоди посадовець повинен діяти у відповідності з тими цілями, задля досягнення яких йому надані повноваження, і не виходити за межі своєї компетенції (предметної, суб'єктної, територіальної та тимчасової);
- непідсудність – неприпустимість угод у спорах про законність нормативних актів, в силу наявності повноваження на визнання таких актів невідповідними законом тільки у суду» [18, с. 154].

Далі в рамках дослідження варто зазначити, що як і будь-якій іншій процедурі чи процесу, медіації є властивою система окремих, взаємопов'язаних етапів, кожному з яких, внаслідок застосування тих чи інших інструментів медіації відбувається врегулювання конфлікту. Отже, дуже важливо заздалегідь визначити правила, які діятимуть під час процедури медіації чи застосування медіативних

прийомів. Як правило, медіація складається з кількох стадій. Найпоширенішим є підхід до виокремлення 5 стадій медіаційної процедури. Виокремлення цих стадій максимально розкриває усю процедуру та відображає усю повноту та зміст цієї процедури. Ці п'ять стадій загалом характеризують розвиток процесу врегулювання спору та укладення медіативної угоди. Поділ на стадії є умовним поділом для того, щоб структурувати процедуру медіації, оскільки діючий Закон України «Про медіацію» не виокремлює стадій чи певних етапів процесу медіації [7]. Не варто забувати про те, що принципи медіації також фігурують та дотримуються на кожній зі стадій: добровільності, конфіденційності, рівноправності сторін, взаємної поваги, прозорості процедури, безперервності та нейтральності медіатора [15, с. 86]. Дотримання цих принципів на всіх стадіях медіації дозволить успішно завершити цю процедуру та уникнути конфліктної ситуації.

Перша стадія – підготовчий етап та заяви сторін. Ця стадія обумовлюється створенням медіатором умов, сприятливих щодо процедури медіації, встановлення контакту між медіатором і учасниками, прояснення добровільності процедури, здатність і готовність сторін брати участь у процедурі медіації. Ця стадія містить: знайомство зі сторонами, інформування про процедуру медіації та роль медіатора, обговорення зі сторонами регламенту процедури медіації. Обсяг інформації та документів, що надаються сторонами, може бути дуже великим, і тут завдання медіатора – знайти баланс, що забезпечує достатню поінформованість про суть спору.

На першому етапові виявляються ті правила, за якими проводитиметься процедура медіації: місце, час та інші нюанси, які відіграють важливу роль для сторін. Ця стадія містить у собі роз'яснення сторонам суті медіації та її основних принципів та узгодження основних правил ведення процедури, вироблення регламенту. Медіатор засвідчує також повноваження сторін та їхніх представників. Потім виявляються позиції сторін, саме суть їхньої суперечки, виявляються всі фактичні умови сторін, виражаються їхні бачення тієї чи іншої ситуації, їхня точка зору. Усе сказане сторонами в результаті резюмується. Узагальнення сприяє встановленню медіатором загального простору для переговорів. Як правило, підготовчий етап завершується підписанням угоди щодо проведення процедури медіації, яка відбиває умови, в яких проводитиметься медіація, її особливості і регламент.

Друга стадія – формування питань. Цю стадію присвячено збору інформації, з'ясуванню причини спору чи конфлікту між сторонами. Подолання невизначеності є важливим аспектом на цьому етапові, оскільки це може стати ключовою умовою у вирішенні конфлікту.

Для цього необхідно визначити усі суттєві аспекти спору, включаючи правові, економічні, психологічні, емоційні та інші фактори бачення кожної із сторін різних питань, що стосуються їхнього конфлікту. За допомогою визначення «порядку денного» медіатор визначає як для себе, так і для сторін, кордону роботи над конфліктом. На цій стадії необхідно визначити, що конкретно потребує врегулювання. Для цього потрібно з'ясувати, у чому сторони готові досягти компромісу, а в чому їх погляди розходяться. Прояснення досягнутих домовленостей допомагає зрозуміти, які питання залишаються спірними. Уже на цій стадії сторони так чи інакше приходять до загального рішення, що безпосередньо впливає на їхній конфлікт [25, с. 141].

Третя стадія – робота над конфліктом. Після того, як сторони сформували питання для обговорення та зафіксувала їх разом з медіатором, починається наступна стадія – робота над кожним із визначених питань. Роль медіатора на цьому етапові полягає в тому, що він повинен допомогти сторонам розпізнати непродуктивні складові конфлікту, через які між сторонами виникла суперечка, усвідомити суть розбіжностей. Особлива увага приділяється не лише змістові питання, але й способу висловлювання цього змісту, інакше кажучи, емоції і ставлення до цього питання. Ця стадія – найскладніша для медіатора, оскільки під час обговорення конкретних питань між сторонами є ризик підвищеної конфліктності, агресії та напруженості [15, с. 145]. Таким чином, медіаторові потрібно уважно стежити за станом сторін, у разі необхідності ліквідовувати моменти, що перешкоджають конструктивному спілкуванню сторін. Під час обговорення питання медіатор розглядає поведінку та взаємини учасників спору через три рівні: конкретні позиції, потреби та інтереси, особистісні цінності. Тому для подолання конфлікту необхідно показати іншій стороні справжні наміри опонента, подолати непорозуміння, що є джерелом конфлікту.

Четверта стадія – розробка та оцінка варіантів рішень. Внаслідок обговорення важливих для учасників спору питань та отримання необхідної інформації, яка є значущою, медіатор сприяє їм у пошуку можливих та прийнятних варіантів вирішення спору. Пошук можливих варіантів вирішення конфлікту передбачає «мозковий штурм», де сторони спільними зусиллями розробляють і шукають шляхи розвитку власних відносин у подальшому. Потім після позначення таких варіантів сторони оцінюють свої подальші дії, яким чином вони надійдуть у майбутньому і який результат вони отримуватимуть у ході виконання поставлених завдань. На цьому етапові завдання медіатора полягає в тому, щоб максимально не втручатися у бесіду сторін, а лише регулювати цей процес ззовні. Це має прояв у підтримці умов щодо конструктивної розмови, зниження

емоційності сторін, щоб знову повертатися до попередньої стадії. Це дозволить тримати під контролем усю складену ситуацію та успішно завершити медіацію. Після визначення варіантів рішення, що потенційно прийнятні для обох сторін, медіатор повинен допомогти зрозуміти сторонам сенс та ймовірні наслідки кожного з варіантів, у тому числі і з правової точки зору. На цій стадії важливо, щоб медіатор максимально залучив до роботи самих учасників, наділивши їх відповідальністю за врегулювання конфлікту, а не діяв одноосібно.

П'ята стадія – укладення медіативного договору. Після того, як сторони досягли певних домовленостей, всі ухвалені ними рішення щодо спору відображаються в медіативному договорі. Під медіативним договором слід розуміти, що зафіксовану на паперовому носії угоду, досягнуто сторонами в результаті застосування процедури медіації щодо конкретного спору чи конфлікту. Медіативний договір складається у письмовій формі і має містити відомості про сторони, предмет спору, проведену процедуру медіації та медіатора, а також обумовлені сторонами обов'язки та строки, протягом яких сторони повинні їх виконати. У законодавстві закріплено дещо інше визначення – договір про проведення медіації [7].

Важливо, що медіативний договір підлягає виконанню на основі принципів добровільності та сумлінності сторін. При укладенні відповідного договору необхідно переконатися, що умови, зазначені у договорі, задовольняють сторони; дозволяють вирішити всі проблеми, які стосуються суперечки; не торкаються інтересів і негативно впливають на третіх осіб; мінімізують ризик виникнення конфлікту у майбутньому [14, с. 24]. Після того, як договір укладено та перевірено, він підписується сторонами. Усі визначені стадії є обов'язковими та необхідним у процедурі медіації для успішного врегулювання спору між сторонами. Важливо те, щоб усі стадії були реалізованими у ході медіації, тому що кожна із стадій має свої характерні риси, які безпосередньо впливають на поліпшення взаємин між опонентами. Найважливішою вимогою до медіатора є вміння залишатися посередині, а отже, бути неупередженим, без особистої зацікавленості, уважним слухачем, який може перебувати на задньому плані, коли сторони ведуть конструктивне обговорення.

Важливо також пам'ятати, що для того, щоб успішно врегулювати суперечку чи конфлікт між сторонами, медіатор або особа, яка застосовує медіативний підхід, має володіти необхідним багажем спеціальних знань, умінь і навичок, яких спрямовано на вирішення конфлікту. У медіації існує багато підходів до вирішення конфлікту, наприклад, розуміючий підхід, спрямований на взаєморозуміння сторін, їх потреб, бажань і переживань, у наративному підході застосовується інструмент відображення конфлікту, де суперечка «ділиться» на історії, і розбирається

частинами окремо від емоцій. В Україні під керівництвом Української академії медіації використовуються різноманітні європейські та американські підходи та техніки врегулювання конфліктів та спорів.

3. Перспективи запровадження механізму медіації у сфері публічного адміністрування в Україні. Сучасний розвиток України та принципово новий, європейський підхід до управлінських процесів вимагає пошуку нових підходів до забезпечення ефективної публічної управлінської діяльності. У той же час, не варто забувати, що воєнний стан у країні вносить свої корективи до будь-якої сфери та будь-яких процесів управлінської діяльності. В такий час вкрай важливим є впровадження дійсно дієвих механізмів та практик, які спроможні, з однієї сторони, дати максимальний результат, а з іншої – потребувати мінімальних людських, матеріальних та інших ресурсів, скорочених процедур та строків. Медіацію, як спосіб урегулювання спорів та конфліктів, варто відносити до таких новітніх підходів. Однак, незважаючи на практичне застосування та нормативне вираження, в Україні такий підхід до врегулювання відносин не отримав масштабного розвитку, особливо у сфері публічного управління. У той же час, досвід передових європейських країн підтверджує ефективність медіації як у приватних відносинах, так і на публічному рівні. Тому, вивчення та запровадження такого практичного досвіду є доброю практикою на шляху до становлення національної системи медіації на публічній службі.

На основі здійсненого дослідження, зарубіжного досвіду та національного практичного та нормативного застосування, варто звернути увагу, що на теперішній час, незважаючи на те, що в Україні профільний законодавчий акт, а саме Закон «Про медіацію» було прийнято порівняно не так давно, однак інститут медіації, особливо на публічній службі, на жаль не задовольняє сучасних поглядів та підходів до суспільного розвитку та не відповідає європейським стандартам [7]. У такому разі вкрай важливим є визначення напрямків реформування та розвитку медіації у цілому та питань застосування та практичної реалізації медіації на публічній службі, зокрема.

Варто зазначити, що опрацювавши значну кількість досліджень, що стосуються медіації, можна констатувати, що межі застосування при вирішенні публічно-правових спорів мають обов'язково бути обумовленими суб'єктним складом, а також предметом спору. Ініціювання розгляду конкретних справ за участю медіатора, що виникають із конфліктів публічно-правового характеру, має здійснюватися безпосередньо публічними посадовими особами. Виходячи із цього, можна констатувати, що медіація у сфері публічного управління – це процедура, під якою слід розуміти

альтернативний спосіб врегулювання публічно-правового конфлікту (спору) стороною якого є орган публічної влади, за участю медіатора, що являє собою поетапне досягнення взаємовигідного рішення між сторонами конфлікту у формі добровільної угоди між ними. Керуючись таким баченням варто зазначити, що звернення до суду з метою вирішення публічно- правового спору має являти собою крайню дію на той випадок, якщо є чітко зрозумілим, що медіація неможливо врегулювати існуючий конфлікт.

Виникає обґрунтована необхідність залучення третьої нейтральної сторони до вирішення цілої низки спорів. Зокрема, підтримуючи думку З.В. Красіловської, «ще доцільно в разі, коли мова йде про спори такі як: 1) оскарження правових актів індивідуальної дії, дій чи бездіяльності органу місцевого самоврядування чи посадової або службової особи органу місцевого самоврядування; 2) конфлікти, що виникають з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження та звільнення, за винятком, якщо відповідачами у таких справах є ВРУ, КМУ, центральні органи виконавчої влади, НБУ, ВСУ, спеціалізовані суди та інші органи центрального рівня; 3) конфлікти, що виникають з приводу укладання, виконання, припинення, скасування чи визнання не чинними адміністративних договорів (можливі винятки за суб'єктним складом); 4) окремі спори чи конфліктні ситуації за зверненням суб'єкта владних повноважень; 5) окремі виборчі конфлікти чи спори; 6) конфлікти з приводу оскарження рішень, дій або бездіяльності державної виконавчої служби; 7) усі адміністративні справи щодо спорів чи конфліктів фізичних осіб з суб'єктами владних повноважень з приводу обчислення, призначення, перерахунку, здійснення, надання, одержання пенсійних виплат, соціальних виплат непрацездатним громадянам, виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, виплат та пільг дітям війни, інших соціальних виплат, доплат, соціальних послуг, допомоги, захисту, пільг тощо; 8) конфлікти фізичних чи юридичних осіб із розпорядником публічної інформації щодо оскарження його рішень, дій чи бездіяльності у частині доступу до публічної інформації» [17, с. 70].

У будь-якому випадку можна констатувати, що у разі, якщо держава доручає, довіряє чи надає право медіаторові приймати рішення щодо вирішення таких серйозних справ, то така особа має відповідати цілому ряду вимог, що будуть гарантією професійного надання відповідних послуг. Варто зазначити, що особлива відповідальність покладається на організації, які займаються професійною підготовкою медіаторів, перевіряють рівень спеціально необхідних знань та ведуть реєстр працюючих медіаторів. З технічного боку такі особи чи конкретні організації мають

забезпечити вільний доступ населенню до такого ресурсу та надати можливість отримати інформацію щодо особи медіатора, його професійного досвіду тощо. Більше того, вбачається, що при функціонуванні таких організацій доречно створити на постійній основі дисциплінарні комісії, які матимуть повноваження розглядати скарги сторін медіації на дії або бездіяльність медіаторів, які є членами об'єднань або знаходяться в реєстрах організацій, що забезпечують проведення медіації, або об'єднань медіаторів.

Варто зазначити, що як варіант, розгляд скарги може відбуватись організацією, яка безпосередньо організовувала та супроводжувала навчання медіатора або об'єднанням кваліфікованих медіаторів, що було офіційно створено, функціонує та має певну позитивну репутацію. У разі, якщо дії чи бездіяльність медіатора у ході залучення його до участі у вирішенні конфлікту, призвели до порушення норм чинного законодавства або якоюсь мірою обмежили права сторін – доцільно звертатися до суду та вирішувати конфлікт згідно з нормами процесуального законодавства. За результатами розгляду справи у суді можуть виноситися такі рішення: або медіатора виключають із функціонуючого реєстру (а у випадку його входження до складу членів організації – виключення з неї); або судом застосовуються ті санкції, що передбачені відповідним законодавством.

Виходячи з аналізу здійсненого дослідження варто констатувати, що основним у цьому випадку, що має бути зроблено практично для ефективної практичної реалізації медіації на публічній службі, варто визначити таке:

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

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

Окрім того, важливим є впровадження у сфері публічної служби таких категорій як «менторство», що дозволить врегульовувати конфлікти більш якісно та забезпечить такий собі супровід сторін конфлікту, певний проміжок часу з метою налагодження взаємин та повного вичерпання конфліктної ситуації не декларативно, а дійсно якісно. Доцільним є передбачення у Податковому кодексі України норми про можливість укладення так званого «податкового компромісу». Адже, одними з найпроблемніших конфліктів є саме

конфлікти у сфері податків та загальнообов'язкових платежів. Підтвердженням можливості функціонування такого способу врегулювання конфліктів є досвід Німеччини, США, Нідерландів, Норвегії, «котрий вказує на можливість успішного впровадження медіаційних технік у дану сферу за обґрунтованості підходу та ініціативності законодавця» [19, с. 48].

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

Варто звернути увагу на ще один важливий аспект медіації на публічній службі, а саме на те, що техніки медіації є доцільними не лише у випадку врегулювання спорів із суб'єктом владних повноважень, але й фізичними чи юридичними особами, чи між суб'єктами владних повноважень, у судовий чи позасудовий спосіб, але також і при врегулюванні конфліктів та прийнятті управлінських рішень на рівні публічної служби. Адже всередині функціонування апарату публічних інституцій досить часто виникають розрізнені позиції та конкретні питання, що часто завершуються справжнім конфліктом. Безумовно, варто пам'ятати, що перед інтеграцією медіації в загальну систему публічного управління та адміністрування потрібно звернути увагу на те, що опрацювання не лише є доречним на нормативному рівні, вкрай важливою є сумісність з уже існуючими Законами та підзаконними актами. Безумовно важливою є також необхідність дослідити загальнонаціональні програми в зазначеній сфері і зрозуміти, настільки гармонійно основні елементи імплементують з обраним напрямком та вписуються в нього. Однією з останніх із нам відомих стала концепція «належного урядування» (good governance), що

активно розвивається та застосовується у всіх напрямках державно-управлінської публічної діяльності. Варто зазначити, що основна сутнісна природа концепції зводиться до налагодження ефективної та постійної активної комунікації між громадськими об'єднаннями, публічними інституціями а також бізнесом. Близькою по кінцевій меті та принципах і взаємопов'язаною з концепцією «належного урядування» можна назвати також концепцію «електронного урядування». «Доволі розумним кроком зі сторони законодавця було створення мережі центрів надання адміністративних послуг, котрі уповноважені забезпечувати прозору схему заочної взаємодії між громадянами, котрий бажає отримати певну адміністративну послугу та безпосереднім виконавцем – суб'єктом публічного адміністрування. Також в рамках інтеграції медіаційного процесу в концепцію «електронного урядування», варто більш детально розглянути Урядовий портал як базову онлайн платформу та деталізувати спосіб взаємодії вищевказаних елементів. Особливою перевагою надання адміністративних послуг в режимі онлайн є зручність, комфорт та орієнтація перш за все на громадян при їх обслуговуванні, створення їм максимально зручних умов, чи то при їх фізичному відвідуванні органів влади, чи при електронному, дистанційному їх обслуговуванні» [11, с. 32].

Урядовий портал є однією із тих стратегічно важливих державних електронних ресурсів, що полегшують взаємодію та комунікацію громадян і влади та дозволяють ефективно вирішувати різноманітні питання, що пов'язані з управлінням чи забезпеченням законних прав чи інтересів. Публічне управління і адміністрування не були б настільки ефективними, якби держава не ініціювала розробку порталів. «У свій час серед основних переваг порталів варто виділити: 1) дозволяють повно й об'єктивно інформувати громадян про обсяг надання публічних послуг і соціального забезпечення; 2) ініціюють активність громадян й організацій з обговорення, критики та підтримки курсу, ініціатив і програм Уряду; 3) забезпечують прозору, постійну і оперативну взаємодію державного органу із господарюючими суб'єктами з істотною економією часу і засобів, учасників взаємодії, а також їх бюджетів; 4) запроваджують у практику публічного управління концепцію «єдиного вікна» для рішення широкого кола питань регулювання соціально-економічної діяльності (реєстрація, ліцензування, податки, субсидії тощо); 5) забезпечують оптимізацію внутрішньої взаємодії державних структур при розв'язанні стратегічних і оперативних питань» [12].

Варто зазначити, що перехід до електронного урядування та надання адміністративних послуг через глобальні відкриті мережі – це явище, яке сприймається доволі позитивно та активно реалізується у сучасному світі комунікаційних технологій. Проте, в контексті

аналізу Урядового порталу України доцільно зазначити, що подібні вітчизняні веб-сторінки і сама процедура взаємодії з ними має ряд недоліків та потребує коригування та активного електронного розвитку. По-перше, зменшений ступінь контролю за суб'єктами, яким надаються адміністративні послуги та можливість зловживати власними повноваженнями, порушувати строки реалізації тощо. Процес взаємодії посадової особи та клієнта є більш дієвим у разі необхідності отримання консультації чи конкретної поради; уточнення певних колізійних моментів тощо. У той же час, банальна відсутність у користувача досвіду, певних знань законодавчої бази може у подальшому призвести до додаткових затрат по часу та фінансовим ресурсам для проходження однієї і тієї ж процедури знову. Або і зовсім не принести жодного позитивного результату. По-друге, веб-портал має містити більш узагальнену головну сторінку, що групуватиме інформацію по більших за об'ємом блоках, така інформація має бути супер доступною та зрозумілою. Кількість інформації, яка написана стисло і малим шрифтом – перебільшена, а це створює певний дискомфорт для користувачів похилого віку чи тих, хто намагається користуватися таким ресурсом уперше.

Варто також з акцентувати увагу на тому, що по такому ж принципу має бути налагоджено та доступно працювати інститут медіації на публічній службі, основою має бути відкритість, зрозумілість та доступність. З метою удосконалення національної платформи доречно провести також паралелі та практичні порівняння із тим, як організовується робота урядових порталів за кордоном. До прикладу, портал уряду Великої Британії являє собою централізований інтернет-ресурс, побудований за схемою «зверху вниз». «Його метою є інтеграція інтернет-сервісів усіх органів публічного управління для надання публічних послуг в єдиному інформаційному просторі. Портал являє собою сукупність власних сервісів і шлюзів до порталів і субпорталів, а також є єдиним центром відповідальності за надання послуг для заявників» [12].

У той же час, «у США діє інший підхід до розробки порталів публічних послуг. Портал побудований за принципом «знизу вгору». Оскільки регіональні і місцеві органи влади до моменту створення федерального порталу вже мали розвинуті системи надання публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, метою такої метасистеми стало формування своєрідної бази метаданих про публічні послуги. Вся інформація на порталі розбита на чотири групи: для громадян, для бізнесу, для держслужбовців і для гостей країни. Сам же інтернет-ресурс являє собою єдиний функціональний центр, що забезпечує своїм відвідувачам можливість пошуку і отримання інформації про порядок надання публічних послуг і додаткових сервісів» [12]. Загалом,

незважаючи на окремі недоліки існуючого Урядового порталу, вбачається за доцільне запровадження надання окремого виду адміністративних послуг – медіаційних консультацій.

Висновки. Важливим для сфери публічного адміністрування є популяризація та практичне застосування інституту медіації у різних його формах та проявах на основі законодавчо визначених процедур та порядку з урахуванням особливостей, що притаманні саме цій сфері. Окрім того, важливим для ефективного провадження медіації на публічній службі є заохочення до активної діяльності та навчання медіації керівників публічних інституцій, адже, саме керівник дуже часто вирішує конфлікти та спірні ситуації, що можуть виникати під час провадження діяльності органом публічного управління.

Відтак, у залежності від того, наскільки керівник обізнаний в особливостях конфліктології та медіації, буде залежати результат вирішення конфлікту. Вивчаючи переваги та досвід практичного застосування процедури медіації на міжнародному рівні, слід зазначити, що найбільш успішно, для вирішення спорів з органами публічної влади медіація застосовується в Австралії, Бельгії, Сполучених Штатах Америки, Німеччині, Нідерландах, Норвегії та Польщі. Особливу увагу щодо практичного функціонування медіації варто приділити досвіду Сполучених Штатів Америки. Ця система настільки добре себе зарекомендувала у публічному управлінні та адмініструванні, що жодні серйозні переговори нині не відбуваються без попереднього залучення до таких спірних ситуацій професіоналів-медіаторів.

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

З'ясовано, що основним у цьому випадку, що має бути зроблено практично для ефективної практичної реалізації медіації у сфері публічного адміністрування, варто визначити таке: 1) практичне застосування діючого Закону України «Про медіацію», в обов'язковому порядку дотримання визначених процедур підготовки медіаторів та усіх процедур їх роботи; 2) внесення ряду змін до Кодексу адміністративного судочинства України, передбачивши у нормативному акті наявність інституту медіації, а також строки медіації та, відповідно, зупинення провадження у справі на період медіаційної процедури. Такі зміни до діючого процесуального акту допоможуть розвантажити систему правосуддя, а також, забезпечать врегулювання конфлікту більш ефективно для самих сторін. Окрім

того, важливим є впровадження у сфері публічної служби таких категорій як «менторство», що дозволить врегульовувати конфлікти більш якісно та забезпечить такий собі супровід сторін конфлікту певний проміжок часу з метою налагодження взаємин та повного вичерпання конфліктної ситуації не декларативно, а дійсно якісно.

Розв'язання конфлікту – це у першу чергу процедура пошуку спільних зусиль для вирішення конфліктної ситуації саме спільними зусиллями усіх сторін, що зацікавлені у вирішенні ситуації. Так, зокрема, у рамках громадських слухань є можливим створення погоджувальних комісій, мета роботи яких буде виражатися у врегулюванні неодностайного погляду на одну й ту саму проблематику з боку різних сторін. Її членами є: посадові особи відповідного органу місцевого самоврядування; представники державного органу; представники професійних об'єднань та спілок, архітектори, науковці; уповноважені представники громадськості, які обираються під час громадських слухань.

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

Література:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення : 01.01.2022 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс адміністративного судочинства від 6 липня 2005 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII/ Верховна Рада України. Дата оновлення : 01.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
4. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 2020 р. № 1875-IX/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
5. Про соціальний діалог : Закон України від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
6. Директива 2008/52 / ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року про деякі аспекти посередництва у цивільних та комерційних питаннях. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0052>
7. Ващенко І.В. Загальна конфліктологія: навч. посіб. / заг. ред. І.В. Ващенко, С.П. Пренка. 2-ге вид. Харків : Оригінал, 2001. 384 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
9. Грень Н.М. Медіація як новітнє соціальне явище. *Митна справа*. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.

10. Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник, В. М. Олуйко. Львів : вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2003. 300 с.

11. Електронний уряд: науково-практичний довідник / Чукут С.А., Клименко І.В., Линьов К.О. URL: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CHukut_Linov_Klimenko.pdf

12. Європейський кодекс поведінки для медіаторів. URL: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf

13. Єршоменко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів. URL: <http://innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374>

14. Калашник А.А. Медіація як інструмент управління. *Сучасне державотворення*. 2019. № 2. С. 23–26.

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

16. Козер Л.А. Функції соціального конфлікту. *Американська соціологічна думка*. Київ : 1996. 556 с.

17. Корнута Л.М. Щодо питання впровадження медіації в публічний службі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 69–75. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/465/418>.

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

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

20. Леко Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книги – XXI, 2014. 520 с.

21. Романадзе Л. Про медіацію та українське законодавство. URL: <http://law.ucu.edu.ua/malyny-krokamy-doyevropy-luyiza-romanadze-pro-te-yak-mediatsiya-spryyayenablyzhennyyu-ukrayinskogo-ta-yevropejskogo-zakonodavstva/>.

22. Шмаленко Ю. Медіація як ключовий інструмент соціальної стабільності: діяльність та вплив на сучасне суспільство. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф.* (Одеса, 20 вересня 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г.Матвєєвої. Одеса, ОДУВС. 2023. С.115-116.

23. Шмаленко Ю., Єнін М., Мельник Л. Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи. *Соціологічні Студії*, 2023. №2(23). С.6-12 <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2023-02-11-11>

24. Яновська О., Біцай А. Особливості участі адвоката у процедурі медіації. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2014. № 1(99). С.21–24.

25. Шульц фон Тун Ф. Говорити один з одним: анатомія спілкування / пер.: Н. Денисенко. Ужгород : FBKCoaching. 2015. 255 с.

26. Independent Office for Police Conduct. URL: <https://policeconduct.gov.uk/complaints-and-appeals/information-police-officers-and-staff>.