



Theoretical and Methodological Analysis Research on the Institute of Mediation as an Element of Democratization of Public Administration and Public Service in Contemporary Scientific Discourse

UDC 35.08:323

DOI: <https://doi.org/10.15421/152543>**Ihnatenko Yevhenii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-2143-7251>, igneo2020@gmail.com*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The rapid spread of mediation in the global world and its effective application in numerous areas of governance demonstrate the potential of this institution for resolving conflicts in the interaction between the authorities and citizens. According to theorists and practitioners in law, political science, psychology, public administration, and philosophy, constructive dialogue between the state and society can be ensured precisely by mediation as an extrajudicial institution for conflict resolution based on voluntariness, neutrality, confidentiality, and partnership between the parties.

The relevance of the article is determined by the need to create effective, non-violent mechanisms for resolving conflicts between the authorities and citizens in the context of growing conflict during wartime; the need to adapt Ukrainian public administration to European standards, the development of a newly created legislative framework for mediation and the strategic importance of forming and developing the institution of mediation as an element of the democratisation of public authority in Ukraine.

The purpose of the article is to conduct a theoretical and methodological analysis of the study of the institution of mediation as an element of the democratisation of public authority in Ukraine in the scientific discourse of domestic and foreign scholars.

The author's task is to reveal the theoretical and methodological foundations of the study of mediation by domestic and foreign scholars, to outline their common views on the institutionalisation of this problem and the significant differences in the interpretation of this instrument. In the context of the Russian Federation's full-scale armed aggression against Ukraine, this issue is of particular importance, as the external conflict has significantly exacerbated social tensions, increased the number of disputes between citizens and authorities, and complicated communication in the field of public administration.

Conclusions. The introduction of the institution of mediation in the resolution of conflicts in public administration and public service is a topical issue that requires theoretical and methodological foundations for researching the mechanisms of its formation and development for the democratisation of public authority in Ukraine.

Keywords: institution of mediation, public administration, public service, mechanisms for implementing the institution of mediation, scientific discourse, conflict resolution between authorities and citizens, legislative basis for mediation

Теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічного управління та публічної служби в сучасному науковому дискурсі

Ігнатенко Євгеній*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Стрімке поширення медіації у глобальному світі, ефективність застосування її у численних сферах врядування демонструють потенціал цього інституту для врегулювання конфліктності у взаємодії між владою і громадянами. Конструктивний діалог між державою й суспільством, на думку теоретиків та практиків у юриспруденції, політології, психології та публічного управління, філософії здатна забезпечити саме медіація як позасудова інституція вирішення конфліктів, заснована на добровільності, нейтральності, конфіденційності та партнерстві сторін.

Актуальність статті визначається потребою у створенні ефективних, ненасильницьких механізмів вирішення конфліктів між владою і громадянами в умовах зростання конфліктності у період війни; необхідністю адаптації українського публічного управління до європейських стандартів; розвитком новоствореної законодавчої основи медіації; стратегічним значенням формування та розвитку інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні.

Метою статті є теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні в науковому дискурсі вітчизняних та зарубіжних учених.

Завданням автора є розкрити теоретико-методологічні засади дослідження медіації вітчизняними та зарубіжними науковцями, окреслити їх спільні погляди на інституціоналізацію даної проблеми та суттєві відмінності у трактуванні цього інструменту. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України дана проблематика набуває особливої значущості, адже зовнішній конфлікт суттєво загострив соціальні напруження, збільшив кількість спірних ситуацій між громадянами та органами влади, ускладнив комунікацію у сфері публічного управління.

Висновки. Запровадження інституту медіації у врегулюванні конфліктів в публічному управлінні та публічній службі є актуальним питанням, яке потребує теоретико-методологічних засад дослідження механізмів його формування, розвитку задля демократизації публічної влади в Україні.

Ключові слова: інститут медіації, публічне управління, публічна служба, механізми реалізації інституту медіації, науковий дискурс, врегулювання конфліктів між владою і громадянами, законодавча основа медіації

Стаття надійшла / Article arrived: 12.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 19.12.2025



Вступ.

Теоретико-методологічний аналіз медіації ґрунтується на дослідженні стійких моделей поведінки, звичаїв, традицій і норм, які відтворюються в соціальній практиці та передаються наступним поколінням. У цьому контексті дослідження інституту медіації розглядається як процес, у межах якого індивідуальні потреби та дії поступово набувають статусу загальносуспільних, що зумовлює необхідність їх формального та неформального упорядкування. Потреба у дослідженні інституту медіації спричинена кількома групами чинників:

1) євроінтеграційні трансформації та модернізація публічного управління, що передбачають адаптацію європейських стандартів управління на засадах відкритості, партнерства, залучення громадськості до розробки та прийняття рішень, превенцію конфліктів та мирне врегулювання спорів. Медіація відповідає принципам належного врядування (good governance) й має бути інтегрована у систему публічного управління України як інструмент реалізації європейських практик;

2) законодавчі зміни та формування нормативного поля, щодо формування правових основ інституту медіації. Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році регламентує медіацію переважно як позасудову процедуру врегулювання спорів, тоді як потенціал медіації у публічному управлінні значно ширший – інституційно-правовий інститут, який потребує розвитку додаткових підзаконних актів, державних стандартів, механізмів імплементації у діяльність органів влади (Про медіацію: Закон України, 2021);

3) воєнний стан в Україні в умовах повномасштабної агресії РФ та воєнний конфлікт на півдні та сході України з 2014 року викликали підвищення конфліктності у публічній взаємодії населення з органами публічної влади;

4) суспільні зміни у цей воєнний період характерні зростанням недовіри населення до влади, неготовності захисту перед інформаційними загрозами, емоційними та соціальними напруженнями, формують потребу у швидких, гнучких, психологічно орієнтованих механізмах урегулювання суперечностей;

5) зростання ролі громадянського суспільства, яке активно посилюється участю громадськості в ухваленні рішень, розширення мережі громадських організацій, омбудсменських структур, консультативно-

-дорадчих органів, волонтерства як окремого руху громадськості у воєнний період. Вони вимагають формування сучасного механізму партнерства й конструктивного діалогу між владою та суспільством.

Отже, тема дослідження інституту медіації в публічному управлінні та, зокрема, на публічній службі, є актуальною та потребує теоретико-методологічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень публікації свідчить про зростання інтересу до інституту медіації серед українських та зарубіжних дослідників, зокрема таких як Є. Бородін, О. Василець, Н. Корчак, З. Красіловська, К. Майстренко, Н. Ларіна, І. Лопушинський, Н. Мазаракі, А. Мельниченко, О. Тертишна, К. Токарева, Ю. Рак, С. Хаджирадева, Н. Черненко та ін., які наголошують, що ефективне врегулювання конфліктів у державному секторі можливе лише за умови створення цілісної медіаційної інфраструктури – від нормативної бази до кадрового забезпечення та формування медіаційної компетентності публічних службовців.

На думку вчених інститут медіації у публічному управлінні доцільно розуміти як процес постійного розвитку, що полягає у створенні та підтримці системного медіаційного середовища, в межах якого формуються єдині стандарти підготовки, навчання та підвищення кваліфікації з питань медіації (Красіловська, 2017).

Цікавими для нашого дослідження є погляди зарубіжних дослідників, зокрема: В. Гамільтона (Hamilton, 2010), Муцуо Аокі (Aoki, 2007), А. Гріффа (Greif, 2006), П. Бергера, Т. Лукманна (Berger & Luckmann, 2001), які більш детально розглянемо нижче.

Аналіз останніх наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних учених сприятиме формуванню та розвитку інституту медіації з погляду теоретико-методологічного аналізу, виокремленню восьми етапів формування та реалізації інституту медіації у сфері публічного управління та публічної служби, їх ключових проявів задля демократизації влади в Україні.

Метою статті є теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні в контексті наукового дискурсу вітчизняних та зарубіжних учених.

Виклад основного матеріалу.

Сучасні інституційні зміни, що відбуваються в адміністративній системі України на національному рівні, пов'язані з трансформацією



функціональної та організаційної структури уряду і міністерств. Водночас ці процеси не можуть розглядатися ізольовано від удосконалення механізмів формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні, серед яких особливе місце посідає система врегулювання конфліктної взаємодії органів державної влади з суспільством засобами інституту медіації. Доказом є твердження Є. Бородіна «використання медіації в публічному управлінні може допомогти зняти певне навантаження з органів публічного управління, надати сторонам правового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент врегулювання конфлікту» (Борodin, 2019). Нині актуальність теми має повноцінне запровадження в Україні. Це пов'язано із можливістю вирішення спорів у позасудовому порядку та необхідністю розвантаження судів в умовах надмірного перебування справ у провадженні судів. Існування інституту медіації – це один із шляхів України до євроінтеграційного простору (Калмикова, 2024).

Поняття «інститут медіації» містить два взаємопов'язані аспекти: безпосередньо «інститути», які відображають їх формалізацію у вигляді організацій, законів і правових механізмів, та «інституції», що охоплюють усталені звичаї, норми й традиції. На думку М. Карамзіної в демократичних суспільствах інститути не завжди є державними утвореннями, оскільки багато з них виникають у площині громадянського суспільства та соціальних взаємодій. Науковиця вважає, що інституції становлять основу суспільного порядку, а інститути є результатом їх нормативного закріплення в правовому полі (Карамзіна & Шурбованова, 2017, с. 221)

Представники класичного інституціоналізму, зокрема В. Гамільтон, розглядали інституції як сукупність усталених способів мислення і поведінки, що набули характеру соціальної норми (Hamilton, 2010, р. 84).

У сучасному науковому дискурсі Муцуо Аокі характеризує інститути як моделі автономної соціальної взаємодії, закріплені у системі взаємних очікувань та уявлень учасників суспільного життя (Aoki, 2007, 1-31 р.). Більш узагальнене трактування подає А. Гріфф, визначаючи інститути як поєднання правил, переконань, норм та організацій, що формують сталі патерни соціальної поведінки (Greif, 2006).

У соціологічному контексті інституціоналізація ототожнюється з формуванням стабільних форм соціально-

-політичної взаємодії. Р. Коуз (Coase, 1991), Д. Норт (North, 2000) та П. Бергер (Berger, 1998) аналізували цей процес у двох вимірах: як становлення неформальних норм і як їх подальше закріплення у правових та організаційних структурах.

П. Бергер і Т. Лукман (Berger & Luckmann, 2011, р. 5-22) обґрунтували інституціоналізацію як процес закріплення соціальних практик через їх об'єктивацію та легітимацію, у результаті чого соціальні відносини набувають характеру стабільних і загально визнаних форм взаємодії. У словнику української соціології під інституціоналізацією також розуміється процес, завдяки якому соціальні дії набувають регулярного, стандартизованого та тривалого характеру.

Представники неоінституціоналізму, зокрема Р. Ді Маджо, В. Пауелл (DiMaggio, Paul, Powell & Walter, 1983), акцентували увагу на динамічному характері інституційних змін, наголошуючи, що інституціоналізація не завершується моментом створення інституту, а триває в процесі його адаптації до нових соціальних умов. Загалом, на їх думку процес інституціоналізації охоплює такі взаємопов'язані етапи:

- 1) усвідомлення суспільної потреби, що вимагає колективних дій;
- 2) формування спільних цілей;
- 3) становлення норм і правил у процесі соціальної взаємодії;
- 4) створення відповідних процедур;
- 5) формалізація та впровадження норм;
- 6) запровадження механізмів контролю і санкцій;
- 7) формування статусно-рольової структури.

Інші стадії інституціоналізації виокремлюють П. Бергер і Т. Лукман (Berger & Luckmann, 2011, р. 5-22):

- хабітуалізація – закріплення повторюваних форм поведінки як звичних і автоматизованих;
- типізація – формування загально визнаних моделей взаємодії в межах соціальних груп;
- легітимація – обґрунтування та визнання цих моделей як соціально прийнятних і доцільних.

Соціальні інституції за своєю природою мають амбівалентний характер. П. Бергер також зазначає, що вони здатні не лише оптимізувати та впорядковувати соціальні взаємодії, а й ускладнювати їх, створюючи додаткові бар'єри для ефективної комунікації та взаєморозуміння між суб'єктами суспільних відносин. У цьому контексті особливої актуальності набуває



потреба у впровадженні медіації як інструменту подолання конфліктної взаємодії, що дедалі більше розглядається як невід'ємний компонент сучасної інституційної практики (Berger, 1998, p. 56).

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить про зростання інтересу до медіації та її інституціоналізації серед українських дослідників, зокрема: Є. Бородіна, О. Василець, З. Красіловська, К. Майстренко, Н. Ларіна, І. Лопушинський, Ю. Рак, Н. Черненко, С. Хаджирадева та ін.). Ефективне врегулювання конфліктів у публічному секторі можливе лише за умов створення цілісної медіаційної інфраструктури – від нормативної бази до кадрового забезпечення та формування медіаційної компетентності публічних службовців. В їхніх працях перш за все трактується інституціоналізація як процес. Так З. Красіловська пропонує розуміти інституціоналізацію медіації у публічному управлінні як процес постійного розвитку, що полягає у створенні та підтримці системного медіаційного середовища, в межах якого формуються єдині стандарти підготовки, навчання та підвищення кваліфікації з питань медіації (Красіловська, 2017, 221 с.).

Тоді як Н. Черненко розглядає інституціоналізацію не лише як формально-правове закріплення певних норм, а також як створення відповідного інституту медіації, що забезпечує безперервний процес трансформації,

який охоплює формування та розвиток єдиного медіаційного простору (Черненко, 2018, с. 92). Авторка трактує медіаційний простір як середовище поширення та удосконалення медіаційної практики шляхом цілеспрямованого навчання медіаторів, представників державної влади, місцевого самоврядування та різних сфер суспільної діяльності (Черненко & Бринза, 2022). Авторкою визначені складові, які мають призвести до формування та розвитку інститутів медіації в українському просторі: подальший розвиток законодавчого забезпечення; створення допоміжних органів, які займатимуться виключно питаннями медіації та процедурами її проведення; розвиток медіаційної культури; інформаційна кампанія; впровадження медіаційних процедур; розробка стандартів та етичних норм; співпраця з громадськістю; оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку (Черненко, 2018, с. 92; 2023).

Таку думку розділяють Є. Бородін, (2019) Н. Ларіна (2022) І. Лопушинський (Лопушинський, Ковальська & Демченко, 2022), Н. Мазаракі (, 2018), Ю. Рак (Грабовський & Рак, 2020) С. Хаджирадева (Khadzhyradieva, Hrechko & Smal-skys, 2019).

Здійснений нами аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених сприяв виокремленню восьми етапів інституціоналізації медіації в публічному управлінні, зазначивши їх ключові прояви, які відобразимо у відповідній таблиці. (табл. 1)

Табл. 1.

Етапи інституціоналізації медіації в публічному управлінні у науковому дискурсі

Етапи та їх зміст	Ключові прояви медіації у публічному управлінні	Результат / інституційний ефект
1. Виникнення суспільної потреби: усвідомлення необхідності врегулювання конфліктної взаємодії між владою і громадськістю	Зростання конфліктності, низький рівень довіри, потреба у нових механізмах комунікації	Формування соціального запиту на інститут медіації
2. Хабітуалізація (звичне застосування окремих медіативних практик): споріднене використання медіації в окремих органах влади або громадських ініціативах	Проведення консультацій, діалогових платформ, круглих столів з елементами медіації	Медіаційні практики стають впізнаваними та частково відтворюваними
3. Типізація (формування стандартних моделей поведінки: Поступове закріплення повторюваних моделей мирного врегулювання конфліктів	Розробка рекомендацій, методичних матеріалів, перших стандартів медіації	З'являється нормативне та організаційне підґрунтя для застосування медіації
4. Легітимація (нормативне обґрунтування інституту медіації): поява офіційних норм, які визнають медіацію як прийнятний спосіб вирішення спорів	Прийняття Закону України «Про медіацію», включення медіації у стратегії державних органів	Інститут медіації отримує правову основу, стає частиною публічної політики
5. Організаційне оформлення (створення структур і процедур): формування організаційних механізмів та інституційних підрозділів	Створення медіаційних центрів при ЦОВВ, впровадження медіаторів у роботу органів влади	Систематизація застосування медіації у публічному управлінні



Етапи та їх зміст	Ключові прояви медіації у публічному управлінні	Результат / інституційний ефект
6. Професіоналізація та стандартизація: підготовка кадрів, уніфікація програм, сертифікація фахівців	Навчання медіаторів, підвищення кваліфікації службовців, створення стандартів медіації	Забезпечення якості та професійності медіативних процедур
7. Інтеграція в управлінські процеси: включення медіації в інституційні механізми взаємодії влади і громадян	Застосування медіації при розробці політик, у комунікації з громадськістю, у роботі ЦОВВ та ОМС	Зменшення конфліктності, поява культури діалогу та партнерства
8. Розвиток та самооновлення інституту: постійна адаптація до нових викликів, зміна процедур	Використання цифрової медіації, онлайн-платформ діалогу, інтеграція ШІ у процеси аналізу конфліктів	Усталення медіації як невід'ємного механізму демократичного врядування

Авторська розробка.

Таку думку розділяють Ю. Рак (Грабовський & Рак, 2020) та С. Хаджирадєва (Khadzhyradieva, Hrechko & Smalskys, 2019): стандарти мають бути спрямовані на формування відповідних компетентностей у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальних за врегулювання конфліктних ситуацій у сфері публічного управління. У перспективі це має сприяти налагодженню конструктивної взаємодії між публічною владою та громадянським суспільством на засадах партнерства і довіри.

Сучасні інституційні зміни, що відбуваються в адміністративній системі України на національному рівні пов'язані з трансформацією функціональної та організаційної структури уряду і міністерств. Водночас ці процеси не можуть розглядатися ізольовано від удосконалення механізмів і інструментів формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні, серед яких особливе місце посідає система взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства (Ігнатенко & Ларіна, 2024, с. 95-98).

З урахуванням масштабних інституційних змін, що сьогодні відбуваються в системі публічного управління України, медіація здатна виступити ключовим інструментом гармонізації відносин між владою, громадянами та громадськими організаціями. Саме тому інституціоналізація має не епізодичний, а довготривалий, еволюційний характер, передбачаючи безперервну трансформацію практик, процедур і стандартів публічної комунікації у взаємодії влади з суспільством. Тому теоретичне підґрунтя трактування функцій інститутів медіації направлено на врегулювання конфліктної взаємодії у публічному управлінні.

Разом з тим формування інститутів медіації у публічному управлінні не можуть обмежуватися лише юридичним визначенням процедури. Вони мають розглядатися як ширший соціальний

і управлінський процес, спрямований на формування культури альтернативного вирішення спорів, підвищення якості комунікації між владою та суспільством, розвитком компетентності публічних службовців у сфері ненасильницького діалогу та партнерської взаємодії.

Процедура формування інститутів розглядається як системний процес охоплює комплекс заходів:

- нормативно-правове закріплення (ухвалення законів, підзаконних актів, стратегій);
- формування політик і процедур;
- створення організаційної інфраструктури (органів, служб, мереж, центрів компетенцій);
- підготовку та професійний розвиток кадрів;
- інформаційно-просвітницьку роботу;
- встановлення механізмів моніторингу, оцінювання, підзвітності та контролю;
- залучення громадськості до співстворення рішень.

Однак повномасштабна агресія рф проти України суттєво змінила умови функціонування публічного управління, посиливши конфліктогенність суспільного середовища та збільшивши навантаження на органи влади. Війна актуалізувала потребу пошуку нових інструментів, здатних забезпечити ефективну комунікацію, врегулювання суперечностей та підтримку стабільності державного управління.

Зовнішні агресивні воєнні дії рф закономірно спричинили зростання внутрішніх конфліктів у діяльності органів влади та у взаємодії з громадянами. Напруженість підсилюється психологічним тиском, високим стресом, інформаційними ризиками, обмеженням доступу до відкритих даних з міркувань національної безпеки. Це нерідко створює передумови для конфліктних ситуацій між державними структурами і населенням, працівниками та керівниками, а також між владою і громадянським суспільством. Такі конфлікти



здатні знижувати ефективність управлінських процесів, посилювати недовіру, ускладнювати комунікацію та підвищувати «ціну конфлікту» (Конута, 2022, с. 64-69). Одним із інструментів, який здатний врегулювати конфлікти у взаємодії органів влади з громадянами поступово стає медіація, яка інтегрується в сферу публічного управління та адаптується до сучасних викликів.

Медіація виступає як альтернативний метод врегулювання суперечок, зокрема в умовах особливого значення набуває впровадження, які здатні забезпечити швидке, конструктивне й позасудове узгодження позицій сторін (Черненко, 2018, с. 15). Вона демонструє потенціал бути дієвим інструментом для подолання конфліктності у сфері публічного управління, оскільки ґрунтується на принципах: добровільності, неупередженості, конфіденційності, толерантності, рівності сторін, орієнтації на досягнення взаємоприйняттого рішення.

Важливим є усвідомлення того, що медіація не може бути зведена лише до способу вирішення спорів. У контексті публічного управління вона виступає механізмом стабілізації інституційної взаємодії, сприяє прозорості та відкритості влади, підвищує якість та обґрунтованість прийняття рішень, формує довіру до державних інститутів (Бородін, 2019, с. 23).

Відповідно до Закону України «Про медіацію» (2021) медіація визначається як позасудова добровільна, конфіденційна та структурована процедура, у межах якої сторони спільно з медіатором намагаються запобігти або врегулювати конфлікт шляхом переговорів. Це нормативне визначення стало фундаментом для законодавчої інституціоналізації медіації, окресливши її правовий статус, базові принципи та ключові стандарти.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бородін, Є. (2019). Організаційно-правові підстави застосування медіації в системі державного управління. *Аспекти публічного управління*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Грабовський, В. А., & Рак, Ю. О. (2020). Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*, (1(96)), 5-12.
- Ігнатенко, С. О., & Ларіна, Н. Б. (2024). Особливості застосування медіаційних процедур на публічній службі. У Л. Комаха, Н. Корчак, & Н. Ларіна (Ред.), *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект: матеріали міжнародного круглого столу* (Київ, 18 червня 2024 р.) (с. 95-98). ННІ ПУДС КНУ.
- Калмикова, Л. (2024, 1 жовтня). Медіація: модний тренд чи нагальна потреба? *Національна асоціація адвокатів України*. unba.org.ua/publications/8689-mediaciya-modnij-trend-chi-nagal-na-potreba.html
- Кармазіна, М. С., & Шурбована, О. М. (2012). «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*, (4(19)), 10-19.
- Корнута, Л. М. (2022). Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 64-69.
- Красіловська, З. В. (2017). *Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект* (Дис. канд. наук держ. упр.). Одеса.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Дослідження формування, розвитку інститутів медіації у публічному управлінні та публічній службі – це ще не завершений процес. Він лише набирає обертів і потребує системного підходу, міжвідомчої координації, ресурсної підтримки та формування нових управлінських компетентностей, що поєднує правовий, організаційний та управлінський виміри рівня вивчення проблеми. Успішна інтеграція медіаційних практик у діяльність органів публічної влади сприяє розвитку культури партнерства між державою і громадянами, що є ознакою зрілості демократичного врядування сучасного публічного управління, командного менеджменту.

Процес запровадження інститутів медіації у публічне управління та публічну службу передбачає формування нових правил, структур і механізмів, які забезпечують цілісність, передбачуваність та узгодженість управлінської діяльності на всіх рівнях державної влади – правовому, управлінському, організаційному, соціально-психологічному, комунікативному та ін, є важелем для ефективного функціонування державних інституцій важливо, щоб органи влади мали чітке розуміння того, який саме інститут відповідальний за реагування на певні проблеми, яке коло повноважень він має та хто несе персональну відповідальність за їх розв'язання. Така чіткість дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує ризики управлінської неузгодженості та підвищує результативність публічної політики. Перспективним є дослідження організаційно-правових засад регулювання конфліктів у публічному управлінні та публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.



- Ларіна, Н. Б. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 61–70. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Лопушинський, І. П., Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2022). Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (1(80)). bit.ly/3Z1Fm54
- Мазаракі, Н. А. (2018). *Медіація в Україні: теорія та практика* (монографія). Інститут законодавства ВР України. Про медіацію. Закон України № 1875-IX від 16.11.2021. zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text
- Черненко, Н. (2023). Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>
- Черненко, Н. М., & Бринза, І. В. (2022). Соціально-психологічний механізм медіації в освітньому процесі. *Наукові перспективи*, (2(20)), 484–498.
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 3, 1–31.
- Berger, P. (1998). *The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies: A Report of the Bertelsmann Foundation to the Club of Rome*. Bertelsmann Foundation.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2011). *The Social Construction of Reality*. Garden City.
- Coase, R. (1991). *The Firm, the Market, and the Law*. Telex.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press.
- Hamilton, W. H. (2010). Institutions. *Encyclopedia of the Social Sciences*, 8, 84.
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of behavioural insights in public policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113.
- North, D. (2000). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Osnovy.

REFERENCES

- About mediation. (2021, November 16). Law of Ukraine No. 1875-IX “On Mediation.” zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 3, 1–31.
- Berger, P. (1998). *The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies: A Report of the Bertelsmann Foundation to the Club of Rome*. Bertelsmann Foundation.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2011). *The Social Construction of Reality*. Garden City.
- Borodin, Y. (2019). Organizational and legal principles of application of media in the system of public administration. *Public Administration Aspects*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Chernenko, N. (2023). The Role of Institutionalization of Mediation in Public Administration: Theoretical Aspect. *Public Administration Aspects*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>
- Chernenko, N. M., & Brynza, I. V. (2022). Sotsialno-psykholohichniy mekhanizm mediatsii v osvritnomu protsesi. *Naukovi perspektyvy*, (2(20)), 484–498.
- Coase, R. (1991). *The Firm, the Market, and the Law*. Telex.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press.
- Hamilton, W. H. (2010). Institutions. *Encyclopedia of the Social Sciences*, 8, 84.
- Hrabovskiy, V. A., & Rak, Yu. O. (2020). Osoblyvosti stanovlennia ta tendentsii rozvytku instytutu mediatsii: ukrainski ta zarubizhni praktyky. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriya “Derzhavne upravlinnia”*, (1(96)), 5–12.
- Ihnatenko, Ye. O., & Larina, N. B. (2024). Features of applying mediation procedures in the public service. In L. Komakha, N. Korchak, & N. Larina (Eds.), *Modern challenges for the civil service: Information and communication aspect: Proceedings of the international round table* (Kyiv, June 18, 2024) (pp. 95–98). Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv.
- Kalmykova, L. (2024, October 1). Mediation: A fashionable trend or an urgent need? *National Bar Association of Ukraine*. unba.org.ua/publications/8689-mediacya-modnij-trend-chi-nagal-napotreba.html
- Karmazina, M. S., & Shurbovana, O. M. (2012). “Institute” and “institution”: The problem of distinguishing concepts. *Political Management*, 4(19), 10–19.
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of behavioural insights in public policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113.
- Kornuta, L. M. (2022). Okremi pytannia provadzhennia derzhavnoi sluzhby v umovakh voiennoho stanu. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (2), 64–69.
- Krasilovska, Z. V. (2017). *Stanovlennia instytutu mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia: teoretyko-pravovyi aspekt* (PhD dissertation). Odesa.
- Larina, N. (2022). Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(6), 61–70. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Lopushynskiy, I. P., Kovalska, N. M., & Demchenko, V. M. (2022). Mediatsiia yak zasib vyrishennia superechok u publichnomu upravlinni: humanistychniy aspekt. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (1(80)). bit.ly/3Z1Fm54
- Mazaraki, N. A. (2018). *Mediation in Ukraine: Theory and practice* [Monograph]. Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine.
- North, D. (2000). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Osnovy.