



The Role of Institutionalization of Mediation in Public Administration: Theoretical Aspect

UDC: 35.07/.08:323.2:005.574]-027.21

DOI: <https://doi.org/10.15421/152302>

Chernenko Nataliia

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-2288-8824>, chernenkonatali2016@gmail.com

The State Institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky» (Odesa, Ukraine)

Abstract

The purpose of the article is theoretical substantiation of the role of institutionalization of mediation in public administration. The importance of institutionalization of mediation in public administration is characterized. It was emphasized that the full-scale invasion of Russia into Ukraine somewhat changed the specifics of the development of public administration and presented it with a rather large test, which in turn requires the search for new relevant and effective tools that will contribute to the achievement of the priority goals of the state and the development of citizens, therefore there was a need to institutionalization of mediation in public administration. It was noted that the formation of the institution of mediation within the borders of Ukraine is currently in the genesis stage, despite the adoption of the Law of Ukraine «On Mediation» in 2021. An understanding of the definitions «institutionalization» and «mediation» was determined, which confirms their belonging to public administration. It is noted that the institutionalization of mediation in the field of public administration aims to ensure effective resolution of conflicts, increase the openness and transparency of processes, involve the public in decision-making and improve the quality of public services. The components that should lead to the institutionalization of mediation in the Ukrainian space are defined. The steps of institutionalization of mediation, which have already been implemented, are described. Recommendations are proposed for the development of mediation in public administration and among public servants, and it is stated that the final component of the institutionalization of mediation is the evaluation and ensuring the functioning of the institution in sustainable development, because it is precisely in such a situation when the criteria for evaluating the functioning of the mediation institute and determining the current state of the outlined criteria are determined, we can talk about the institutionalization of mediation.

Keywords: institutionalization, mediation, public administration, public servants, professionalization of public servants, conflict

Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект

Черненко Наталія

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (Одеса, Україна)

Анотація

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Охарактеризовано значення інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Наголошено на тому, що повномасштабне вторгнення росії в Україну дещо змінило специфіку розвитку публічного управління та поставило перед ним досить велике випробування, що в свою чергу вимагає пошук нових актуальних та дієвих інструментів які сприятимуть у досягненні пріоритетних цілей держави та розвитку громадян, тому виникла потреба в інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Зауважено, що становлення інституту медіації в межах України на сьогодні знаходиться у стадії подальшого розвитку, незважаючи на прийняття у 2021 р. Закону України «Про медіацію». Визначено розуміння дефініцій «інституціоналізація» та «медіація», що підтверджує їх приналежність і до публічного управління. Зазначено, що інституціоналізація медіації в сфері публічного управління має на меті забезпечити ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень та покращити якість публічних послуг. Визначено складові, які мають призвести до інституціоналізації медіації в українському просторі. Описано кроки інституціоналізації медіації які вже реалізовані. Запропоновані рекомендації для розвитку медіації в публічному управлінні та серед публічних службовців, зазначено, що заключною складовою інституціоналізації медіації виступає оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку, бо саме за такої ситуації, коли відбувається визначення критеріїв оцінки функціонування інституту медіації та визначення нинішнього стану окресленим критеріям, можна говорити про інституціоналізацію медіації.

Ключові слова: інституціоналізація, медіація, публічне управління, публічні службовці, професіоналізація публічних службовців, конфлікт



Вступ.

Постановка проблеми.

Енциклопедичний словник з державного управління термін «публічне управління» трактує в інтерпретації Д. Кілінга та розуміє під ним «пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо» (Ковбасюк, Трощинський, & Сурмін, 2010, с. 605).

Проте повномасштабне вторгнення росії в Україну дещо внесло корективи у специфіку розвитку публічного управління та поставило перед ним досить велике випробування, що в свою чергу вимагає пошук нових актуальних та дієвих інструментів які сприятимуть у досягненні пріоритетних цілей держави та розвитку громадян.

Зовнішній конфлікт при цьому сприяє збільшенню конфліктів в публічному управлінні на фоні психологічного впливу та емоційного навантаження. Так, наприклад в сучасних реаліях конфліктна ситуація між органами публічної влади та громадянами через закритий доступ до публічних даних та інформації (що було зроблено задля національної безпеки), але яка становить великий суспільний інтерес; між працівниками та керівниками органів влади через непорозуміння та невміння чути один одного та іншими представниками організацій, при цьому це знижує продуктивність та ефективність виконання робочих завдань, підвищує ціну конфлікту, знижує довіру. Тому необхідно використовувати альтернативні методи які б швидко та ефективно призводили до порозуміння та подальшої співпраці, і таким методом є медіація, який вже не перший рік розвивається в Україні та призводить до позитивних результатів у вирішенні конфліктів. Що становить актуальність дослідження питання розгляду інституціоналізації медіації та визначення її ролі в публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання інституціоналізації медіації в публічному управлінні займає місце серед сучасних досліджень таких науковців: Є. Бородіна (2019), О. Василець та О. Казьомірової (2019), З. Красіловської (2017), О. Крутій (2019), Н. Ларіної (2022), М. Мельниченко (2020) та ін. Висвітленням питань інституціоналізації медіації в Україні загалом в інших напрямках

займаються: у світлі адміністративних перетворень – Л. Гриндей, О. Меленко і О. Стратій (2022) та ін.; юридично-правового забезпечення медіації – Н. Мазаракі (2019), Т. Подковенко (2016) та ін.; у судовій сфері О. Антонюк (2014) та ін. Щодо розгляду інституціоналізації публічного управління в Україні, то дане питання досліджується: М. Білинською, О. Петрос (2019) та ін. Загалом розвитку медіації в Україні присвячені праці: О. Кацьори (2021), О. Масюк (2017), Ю. Мельничук (2016) та ін. Роботи науковців актуалізують проблему інституціоналізації медіації в публічному управлінні та створюють підґрунтя для проведення подальших наукових розвідок.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інституціоналізації медіації в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу.

Звертаючи увагу до понятійної бази статті «на сучасному етапі головним елементом економічної та суспільно-політичної модернізації України виступає інституціоналізація – процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, базованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, відносин; утворення нових інститутів (стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів, установок, що регулюють різні сфери людської діяльності – економічної, політичної, духовної і власне соціальної сфери)» (Білинська, & Петрос, 2019). В цілому під інституціоналізацією у науковому дискурсі розуміють процес перетворення явища, чи то події на формальний, упорядкований процес, з організованою структурою відносин та ієрархічними відносинами різних рівнів (Ковбасюк, Трощинський, & Сурмін, 2010, с. 284). Це такий процес, у ході котрого відбувається не лише нормативно-правове закріплення певного інституту, але й формування певних його норм в окремій сфері та створення такої ситуації, за якої певне явище стає звичаєм, а не виключенням. Лише за вищезначеної умови може йти мова за певний інститут.

Процес інституціоналізації в публічному управлінні має бути чітким, та забезпечувати всі сфери суспільного розвитку. Для злагодженої та цілісної діяльності органам публічної влади необхідно розуміти «до якого конкретно інституту необхідно звернутись з появою відповідних проблем та їх вирішення; визначити, хто несе персональну відповідальність у разі не вирішення відповідної проблеми» (Дубовик, 2022, с. 40).



Для розвитку публічного управління необхідне постійне вдосконалення чи створення нових інститутів які будуть діяти в межах держави, проте варто розуміти, що дані інститути мають нести користь не лише органам влади, а в першу чергу суспільству та забезпечуючи їх інтереси та захищати права. Також не менш важливим фактором є законодавче унормування та подальший розвиток у відповідності до певних соціальних, політичних та економічних зміни та врахування міжнародного досвіду. Інституційну трансформацію можна назвати одним з елементів без якого неможливий подальший розвиток публічного управління.

На наш погляд, інституціоналізація може включати прийняття законодавства, розробку політик, створення організаційних структур, розвиток процедур, навчання та підготовку кадрів, проведення інформаційних кампаній, залучення громадськості, контроль та моніторинг.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» медіація трактується як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» (Про медіацію, 2021).

Процес інституціоналізації медіації в Україні можна розділити на два умовних етапи: перший вже відбувся – це її зародження та етап прийняття закону, або ще можна назвати законодавча інституціоналізація медіації; другий етап – який продовжує розвиватись, але вже на основі першого, проте він набагато глибший та обширний захоплює всі сфери соціального життя у яких можна використати медіацію. Далі розглянемо детальніше.

Становлення інституту медіації в межах України на сьогодні знаходиться як ми вже зазначили на стадії подальшого розвитку, незважаючи на прийняття у 2021 р. Закону України «Про медіації». Так, законом визначаються основні поняття, принципи медіації, специфіку її проведення та роль медіатора у означеному процесі. Водночас, законом відбувається свого роду ущільнення поняття, звужуючи сутність медіації виключно до способу позасудової процедури врегулювання конфлікту (Про медіацію, 2021). Водночас, ми вбачаємо медіацію більш ширшим явищем, застосування принципів та методів якого відбувається у всіх сферах життя, не виключенням є й галузь публічного управління, інституціоналізація медіації в сфері котрого лише формується.

Інституціоналізація медіації в сфері публічного управління має на меті забезпечити

ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень та покращити якість публічних послуг. Доказом цього є твердження Є. Бородіна який зазначає, що «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» (Бородін, 2016). Нами визначено наступні складові, які мають призвести до інституціоналізації медіації в українському просторі: подальший розвиток законодавчого забезпечення, створення допоміжних органів які займатимуться виключно питаннями медіації та процедури 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.

Говорячи про законодавче забезпечення, то перші спроби правової регламентації медіації було здійснено в Указі Президента України № 361/2006 від 10 травня 2006 р. «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів» (Про концепцію вдосконалення, 2006), яким, поміж іншого, передбачена необхідність розвитку альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів.

Друга декада XXI ст. позначилась низкою законопроектів, які ставили за мету обґрунтувати медіацію в нормативно-правовій площині. Так, за цей період було запропоновано 8 законопроектів, кожен з яких на різних етапах був відкликаний або не прийнятий Верховною Радою. Тому довгий час процедуру медіації та діяльність медіаторів регулював «Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації)» затверджений Міністерством соціальної політики України від 17 серпня 2016 р. № 892. Цей документ визначає основні поняття, такі як посередництво (медіація), сторони посередництва (медіації) та суб'єкт, що надає соціальну послугу посередництва (медіації); процедуру організації та надання посередництва (медіації), а саме етапи проведення, підстави для припинення процедури та як закріпити результати у вигляді медіаційної угоди; зазначаються принципи надання послуги та інші додаткові нюанси для проведення процедури посередництва (медіації) у законодавчому полі (Державний стандарт, 2016).



Лише 16 листопада 2021 р. було прийнято Закон України «Про медіацію», про який йшла мова вище. Відповідно до змістовної складової закону, визначаються правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою (Про медіацію, 2021).

Водночас, ми стверджуємо, що закон дещо потребує подальших доповнень та прийняття серії нормативно-правових актів, які б визначали медіацію як ефективний інструмент вирішення конфліктів у різних сферах, у тому числі публічного управління; встановлювались механізми впровадження та регулювання медіаційних процесів. Законодавче забезпечення медіації передбачає визнання угод, укладених шляхом медіаційного процесу, як юридично зобов'язуючих. Це дає можливість сторонам самостійно вирішувати свої конфлікти та мати діючу угоду, що стає підставою для виконання інших правових наслідків. Окрім того, воно може передбачати створення спеціалізованих органів, комісій або агенцій, які відповідають за реєстрацію, нагляд і контроль за медіаційними процесами. Це може включати створення реєстрів медіаторів та сертифікацію професіоналів у галузі медіації.

Загалом же, найліпшим варіантом є відштовхуватися від вже прийнятого закону, створюючи систему нормативно-правових актів, яка б охопила усі галузі публічних відносин, в межах яких є доречним використання медіації.

Другим кроком інституціоналізації є установлення спеціалізованих медіаційних органів у сфері публічного управління, сферою діяльності котрих мали б стати відповідальність за проведення медіаційних процесів між органом публічної влади та громадськістю; регулювання взаємодії та сприяння вирішенню конфліктів. Функціонування відповідних органів, є демонстрацією не лише формального існування медіації, але й її практичної значущості.

Певні кроки в цьому векторі вже відбулися. Зокрема, на сьогодні в межах нашої держави заснована низка громадських організацій, які здійснюють розповсюдження медіації на території України. Крім цього, за останні двадцять років в Україні було зареєстровано більше десяти організацій медіаторів, задіяних головним чином у популяризацію та навчання медіації. Зокрема, були створені та функціонують інституції, які сприяють формуванню медіаційних навичок і просуванню процедур медіації у різних сферах.

Але окрім відповідних організацій, на наш погляд потрібно її розповсюдження органами

публічної влади, у тому числі створення відповідних відділів в межах окремих установ.

Звісно, для ефективного функціонування медіаційних органів необхідна підготовка та навчання кваліфікованих кадрів. Це може включати проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та сертифікацію, що дозволяє забезпечити високу якість медіаційних послуг. Окремі дії у цьому здійснюють заклади вищої освіти. Для прикладу, в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського ще з 2017 р. функціонує магістерська програма «Врегулювання конфліктів та медіація». Зазначимо, що ця програма підготовки пропонується в межах спеціальності 054 «Соціологія», хоча до її забезпечення долучаються науково-педагогічні працівники з підрозділів, які готують фахівців у галузі «Публічне управління та адміністрування».

Бізнес школа Університету економіки та права «КРОК» пропонує навчання на магістерській програмі «Медіація та вирішення конфліктів» метою якого є отримання необхідних теоретичних та практичних знань, умінь та навичок для практичного використання при вирішенні конфліктів. Програма пропонує навчання терміном у 1 рік 4 місяці з насиченою та цікавим наповненням дисциплін із загальних питань медіації та спеціального вивчення в конкретних сферах (програма пропонує вивчення медіації в судових, сімейних, трудових спорах та бізнес-медіація).

Український Центр Медіації проводить онлайн-навчання і надає учасникам сертифікати «Бізнес-медіатор» (Wirtschaftsmediator/in (ІНК)), має модулі з міжкультурної медіації та супервізії тощо. Окремо існує «Українська Академія Медіації», яка має на меті формування «культури миру та злагоди». Проект «Діалог задля вирішення конфліктів» здійснюється в Україні Українським центром Ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності» впродовж 2019-2022 рр., у партнерстві з міжнародною миротворчою організацією ПАКС Нідерланди за фінансової підтримки Федерального Міністерства закордонних справ Німеччини. Існує ще Український Центр Примирення, де «медіація використовується як й «інші види відновлювальних практик».

Центр медіації, супервізії та коучингу діє в Південноукраїнському національному педагогічному університеті імені К.Д. Ушинського який створений на початку 2015 р. за підтримки міжнародного коопераційного проекту «Building mediation bureaus and training mediators», що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer

Austauschdienst, DAAD) для розвитку медіаційної компетентності публічних службовців та популяризації медіації. За час роботи Центром проведено більше 7 міжнародних воркшопів, 2 науково-практичні конференції, 31 тренінг та роблено 4 навчальні програми з медіації (Центр медіації, супервізії та коучингу).

Також, задля розвитку інституту медіації в публічному управлінні важливе міжнародне співробітництво задля отримання нового досвіду для подальшого впровадження. 27-28 вересня 2019 р. на базі офісу Департаменту моніторингу соціальних прав Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в м. Києві відбулася VI регіональна зустріч учасників міжнародного проєкту «Розвиток інформаційних форматів для розповсюдження медіації», за участі представників Німеччини, України, Азербайджану, Киргизстану та Молдови у рамках міжнародного проєкту, що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD). За підсумками зустрічі були враховані пропозиції щодо видання методичних та навчальних посібників, спрямованих на розповсюдження медіаційних практик в Україні та інших країнах (Розвиток інформаційних форматів, 2019).

Проведенням освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти для державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад займається Вища школа публічного управління (Вища школа) яка є провайдером у проведенні навчального заходу із загальної професійної (сертифікатної) програми «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» яка погоджена Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 133-20 від 27 липня 2020 р., метою програми визначено підвищення рівня знань серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування серед процедури медіації, застосування інструментів для вирішення конфліктів у публічному управлінні (Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби). Це лише опис невеликої кількості програм які надають певні знання з медіації.

Проте, існує потреба у виробленні певних єдиних стандартів, чіткої програми навчання медіації та як варіант багаторічну програму підготовки виключно фахівців з медіації. В такому випадку буде сформовано певний базис, який вже кожна освітня установа доповнюватиме на власний розсуд з урахуванням її специфіки та фаховості залучених експертів.

З вищезначеного впливає такий фактор, як формування медіаційної культури серед самих публічних службовців, шляхом підвищення їх кваліфікації у відповідному курсі. Здійснення навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб у сфері публічного управління з питань медіації, що дозволить їм використовувати медіаційні навички та принципи у своїй роботі.

Для побудови медіаційної культури в сфері публічного управління необхідно, щоб посадові особи отримали можливість практикувати медіаційні підходи та методи в реальних ситуаціях. Це може включати участь у симуляційних вправах, рольових іграх або використання медіаційних методів при вирішенні конфліктів. Таке практичне застосування медіації сприяє усвідомленню її переваг та результативності.

В такому випадку існує потреба у мотиваційній складовій, яка б визначила публічним службовцям значення знання медіаційних практик у своїй професійній діяльності. Це вимагає проведення інформаційних заходів та комунікаційних кампаній для поширення свідомості про медіацію в сфері публічного управління серед посадових осіб, громадськості та зацікавлених сторін з питань переваг медіаційного підходу при вирішенні конфліктів у публічному управлінні.

Необхідно розробити політику та шляхи впровадження медіаційних процедур у публічних органах та інституціях. Це включає визначення медіаційних процедур, ролі та обов'язки учасників, процедури вибору та навчання медіаторів, а також процеси оцінки та моніторингу ефективності медіації. Впровадження медіаційних процедур у публічні органи та інституції передбачає розробку медіаційних програм та політик. Це означає визначення цілей, принципів та стратегій розвитку медіаційного підходу в публічному управлінні. Розроблені програми та політики встановлюють рамки для використання медіації, розподіл ролей та відповідальності між учасниками та створюють базу для розвитку медіаційної культури.

Успішне впровадження медіаційних процедур у публічні органи та інституції передбачає активне залучення громадськості та зацікавлених сторін. Це може включати проведення консультацій з громадськістю, залучення представників громадськості до медіаційних процесів, організацію громадських дебатів та публічних слухань. Такий підхід допомагає забезпечити широку підтримку та довіру до медіаційних процедур у публічному управлінні.



Не менш вагомим етапом інституціоналізації медіації виступає розробка стандартів та етичних норм для медіаторів у сфері публічного управління. Ці стандарти та норми встановлюють вимоги до професійної поведінки медіаторів, їхніх компетенцій, етичних принципів та процедур, що забезпечують якість та незалежність медіаційного процесу.

Розробка стандартів передбачає визначення компетенцій та кваліфікаційних вимог для медіаторів у сфері публічного управління. До них можемо віднести: знання процесу медіації, вміння ведення діалогу та співпраці, навички розв'язання конфліктів, аналізу ситуації та розробки взаємовигідних рішень. Встановлення таких компетенцій сприяє підвищенню професійності медіаторів та гарантує їхню ефективну роботу у сфері публічного управління.

Розробка стандартів передбачає також встановлення етичних принципів та поведінкових стандартів для медіаторів. Ці принципи включають принципи незалежності, нейтралітету, довіри, конфіденційності та поваги до учасників. Поведінкові стандарти визначають правила етичної поведінки медіаторів, їхні обов'язки та відповідальність. Встановлення етичних норм допомагає забезпечити високу моральну якість та довіру до медіаторів у публічному управлінні.

Поданий аспект включає і соціально-психологічну готовність до здійснення медіації. Медіатор має бути емоційно стійким, адже в іншому випадку існуватиме ймовірність, що медіатор займе якусь сторону конфлікту або ж стане новим (незалежним) його учасником, тим самим не ліквідовуючи конфлікт, а лише розпалюючи його ще більше.

Варто наголосити, що вагомим аспектом інституціоналізації медіації в сфері публічного управління є співпраця з громадськістю. Розвиток медіації в публічному управлінні передбачає створення можливостей для активної участі громадськості. Це може бути здійснено через організацію публічних консультацій, дебатів, форумів, дискусійних платформ тощо. Такі заходи дозволяють громадськості висловити власні погляди, болючі питання та пропозиції щодо вирішення конфліктів та політичних питань. У підсумку це сприяє розширенню бази знань та думок, залученню різноманітних поглядів та забезпеченню більш демократичного процесу прийняття рішень.

Співпраця з громадськістю також передбачає активне залучення громадських організацій, експертів, представників громадськості до процесу прийняття рішень та розробки політики. Це може здійснюватись через створення

робочих груп, консультативних органів, партнерства та діалогу з різними зацікавленими сторонами. Громадськість може вносити свої пропозиції, досліджувати проблемні питання, співпрацювати з адміністрацією та іншими стейкхолдерами для знаходження компромісів та ефективних рішень.

Заключною складовою інституціоналізації медіації виступає оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку. Саме за такої ситуації, коли відбувається визначення критеріїв оцінки функціонування інституту медіації та визначення нинішнього стану окресленим критерієм, можна говорити про інституціоналізацію медіації. В подальшому існує потреба у постійному моніторингу та удосконаленню функціонування інституту з урахування на світову ситуацію, нові здобутки науки та з урахуванням на перемоги та поразки медіації в українському просторі та міжнародній арені.

Висновки.

Процес інституціоналізації не має конкретних часових рамок він є безперервним, що дає можливість йти за новими потребами та вимогами, проте він є необхідним, бо складає траєкторію розвитку публічного управління. Саме публічне управління відіграє вирішальну роль у тому чи перейде медіація у сферу його використання, адже саме органи публічної влади формують інтерес до нових потреб та інструментів, вони формують рівень довіри до громадськості, взаємодіють з ними та виступають як посередниками, так і конфліктуючими сторонами, тому важливим є прийняття медіації як процедури та формування медіаційної компетентності саме у колі представників органів публічної влади, які на власному прикладі будуть її доносити до широкого кола, при цьому матимуть знання які підвищать рівень їхнього спілкування та злагодження чи вирішення конфліктів, що в свою чергу буде сприяти налагодженню взаємодії не лише в середині органів, а й із зовнішніми опонентами. Інституціоналізація медіації в публічному управлінні має на меті не лише забезпечити ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень, покращити якість публічних послуг, а й покращити рівень знань, умінь та навичок публічних службовців з медіації, та процедури її проведення при вирішенні чи запобіганні конфліктних ситуацій. Для подальшого розвитку інституціоналізації медіації в публічному управлінні та в українському просторі загалом необхідно виконати певні кроки: постійний



подальший розвиток законодавчого забезпечення з врахуванням міжнародного досвіду, створення допоміжних органів які займатимуться виключно питаннями медіації та процедури її проведення, розвиток медіаційної культури, проведення інформаційної кампанії, впровадження медіаційних процедур, розробка стандартів та

етичних норм, співпраця з громадськістю, оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку. Проте, лише комплексне виконання перелічених пунктів забезпечить ефективний подальший розвиток медіації та її поширення не лише серед представників органів публічної влади, а й серед громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонюк, О. А. (2014). Модернізаційний досвід судової політики держав пострадянського простору. *Грані*, 18(1), 141-147. <https://doi.org/10.15421/1715026>
- Білінська, М. М., & Петрое, О. М. (Ред.). (2019). *Інституціоналізація публічного управління в Україні*. Київ: НАДУ.
- 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>
- Бородін, Є. С. (2016). Застосування медіації в публічному управлінні. Становлення публічного адміністрування в Україні. *VII Всеукраїнська міжвузівська конференція студентів та молодих учених*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Василець, О. І., & Казьомірова, О. М. (2019). Інституціоналізація медіації як завдання державної політики інтеграції щодо соціальних інновацій. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 4(44), 13-19. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4\(44\).199305](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4(44).199305)
- Вища школа публічного управління. (2023). Відновлено з <https://hs.gov.ua/>.
- Гарафонов, О. І., & Стаднійчук, Р. В. (2023). Процес інституціоналізації управління соціальними конфліктами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 17-21.
- Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації). № 892. (2016, Серпень 17). *Наказ Міністерства соціальної політики України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
- Дубовик, Д. (2022). Напрями інституціонального забезпечення публічного управління соціальними конфліктами. *Міжнародна науково-практична конференція*. Чернівці. Відновлено з https://institut.cn.ua/wp-content/uploads/2023/05/SUCHASNA_PARADYHMA_SOTSIALNO_EKONOMICHNOHO_ROZVYTKU_UKRAYINY_V_UMOVAKH-1.pdf#page=39
- Кацьора, О. (2021). Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. *Грані*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Ковбасюк, Ю. В., Трошинський, В. П., & Сурмін, Ю. П. (Ред.). (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ: НАДУ.
- Крутий, О. М. (2019). Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. Відновлено з <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/18992>
- Ларіна, Н. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Мазаракі, Н. А. (2019). *Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні*. (Дис. доктора юр. наук). Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ.
- Масюк, О. П. (2017). Життєвий цикл соціального сподівання. *Грані*, 20(10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/1717125>
- Меленко, О., Стратій, О., & Гриндей, Л. (2022). Адміністративна медіація у світлі інституційних перетворень в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 68, 180-185. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.30>
- Мельниченко, А. А., Радченко, Ю. В. (2020). Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(25), 104-110.
- Мельничук, Ю. І. (2016). Етичні стандарти та нормативні принципи професійної поведінки в сфері медіації. *Грані*, 19(2), 146-150. <https://doi.org/10.15421/1716037>
- Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби : загальна професійна (сертифікатна) програма. №133-20. (2020, Липень 27). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-ass3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672>
- Подковенко, Т. О. (2020). Сінгапурська конвенція як новий вектор розвитку інституту медіації. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль: Вектор.
- Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів. №361/2006. (2006, Травень 10). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>
- Про медіацію. №1875-IX. (2021, Листопад 16). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- Розвиток інформаційних форматів для розповсюдження медіації в межах міжнародного проєкту. (2019). Відновлено з <https://pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psychologichnoi-reabilitatsii/podii/3860-rozvitok-informatsijnikh-formativ-dlya-rozpovsyudzhennya-mediatsiji-v-mezhakh-mizhnarodnogo-proektu>



Центр медіації, супервізії та коучингу університету Ушинського. (2015). Відновлено з <https://www.pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/tsentr-mediatsii-supervizii-ta-kouchynhu-universytetu-ushynskoho>

REFERENCES

- About mediation. No. 1875-IX. (2021, November 16). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- About the concept of improving the judiciary to establish a fair court in Ukraine in accordance with European standards. No. 361/2006. (2006, May 10). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>
- Antoniuk, O. A. (2014). Modernization experience of the judicial policy of the post-Soviet states. *Grani*, 18(1), 141-147. <https://doi.org/10.15421/1715026>
- Bilyska, M. M., & Petroye, O. M. (Eds.). (2019). *Institutionalization of public administration in Ukraine*. Kyiv: NADU.
- Borodin, E. (2019). Organizational and legal grounds for the use of mediation in the state administration system. *Public Administration Aspects*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Borodin, E. E. (2016). Application of mediation in public administration. Formation of public administration in Ukraine. *VII All-Ukrainian Interuniversity Conference of Students and Young Scientists*. Dnipro: DRIDU NADU.
- Development of information formats for dissemination of mediation within the international project. (2019). Retrieved from <https://pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/podii/3860-rozvitok-informatsijnikh-formativ-dlya-rozpovsyudzhennya-mediatsiji-v-mezhakh-mizhnarodnogo-proektu>
- Dubovik, D. (2022). Directions of institutional provision of public management of social conflicts. *International scientific and practical conference*. Chernihiv Retrieved from https://institut.cn.ua/wp-content/uploads/2023/05/SUCHASNA_PARADYHMA_SOTSIALNO_EKONOMICHNOHO_ROZVYTKU_UKRAYINY_V_UMOVAKH-I.pdf#page=39
- Garafonova, O. I., & Stadniychuk, R. V. (2023). The process of institutionalization of social conflict management. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*, (1), 17-21.
- Higher School of Public Administration. (2023). Official site. Retrieved from <https://hs.gov.ua/>
- Katsora, O. (2021). Problems and state of development of mediation in Ukraine. *Grani*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (Eds.). (2010). *Encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv: NADU.
- Krutiy, O. M. (2019). Mediation as a means of communication for the development of the corporate culture of public administration in the conditions of globalization. *State construction*. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/18992>
- Larina, N. (2022). Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Masyuk, O. P. (2017). Life cycle of social expectation. *Grani*, 20(10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/1717125>
- Mazaraki, N. A. (2019). *Theoretical and legal foundations of the introduction of mediation in Ukraine*. (Dissertation of the doctor of jurisprudence). Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv.
- Mediation and dialogue skills for public service needs: general professional (certificate) program. No. 133-20. (2020, July 27). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672>
- Mediation, Supervision and Coaching Center of Ushinsky University. (2015). Retrieved from <https://www.pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/tsentr-mediatsii-supervizii-ta-kouchynhu-universytetu-ushynskoho>
- Melenko, O., Stratii, O., & Grindei, L. (2022). Administrative mediation in the light of institutional transformations in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 68, 180-185. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.30>
- Melnychenko, A. A., Radchenko, Yu. V. (2020). Implementation of mediation tools in the practice of public management and administration. *Public Administration and Customs Administration*, 2(25), 104-110.
- Melnychuk, Yu. I. (2016). Ethical standards and regulatory principles of professional behavior in the field of mediation. *Grani*, 19(2), 146-150. <https://doi.org/10.15421/1716037>
- Podkovenko, T. O. (2020). The Singapore Convention as a new vector for the development of the institution of mediation. *Materials of X International scientific and practical conference*. Ternopil: Vector.
- State standard of social mediation service (mediation). No. 892. (2016, August 17). *Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
- Vasylets, O. I., & Kazyomirova, O. M. (2019). Institutionalization of mediation as a task of the state integration policy regarding social innovations. *BULLETIN of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Law*, 4(44), 13-19. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4\(44\).199305](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4(44).199305)