

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «СІДКОН»

КОНФЛІКТИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СИСТЕМНОГО ВИРІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

МОНОГРАФІЯ

Івано-Франківськ
Місто НВ
2025

УДК 341.1/8 (0.064)

Д 56

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол №04/676 від 23 квітня 2025 року).*

Рецензенти:

Гоян І. М. — доктор психологічних наук, доктор філософських наук, професор, професор кафедри соціальної психології Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Смельянов В. М. — доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили (м. Миколаїв).

Орлів М. С. — доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Д 56 Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні: монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка; упорядник В. І. Малімон; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2025. 520 с.

ISBN 978-617-843:5-24-0

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні засади системного вирішення конфліктів у публічному управлінні та подано практичні рекомендації щодо їх усунення в процесі здійснення влади, у тому числі і в умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період. Викладений у монографії матеріал вирізняється новим поглядом на проблематику вирішення конфліктів у публічному управлінні, заснованим на теоретичних та прикладних моделях.

Матеріали монографії стануть у нагоді науковцям, науково-педагогічним працівникам, здобувачам вищої освіти всіх рівнів галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю Д4 «Публічне управління та адміністрування», державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, політичним діячам та представникам інститутів громадянського суспільства.

УДК 341.1/8 (0.064)

ISBN 978-617-843:5-24-0

© Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу, 2025



ПОДЯЧНЕ СЛОВО

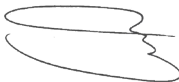
Ректорат Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу висловлює щиру подяку авторському колективові монографії «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні» на чолі з директором Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, доктором філософських наук, кандидатом наук з державного управління, професором, заслуженим працівником освіти України Дмитром Івановичем Дзвінчуком.

Щира вдячність науково-педагогічним працівникам кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ на чолі із завідувачем кафедри доктором наук з державного управління, кандидатом педагогічних наук, професором, заслуженим працівником освіти України Іваном Петровичем Лопушинським, залученим до написання монографії фахівцям з інших закладів вищої освіти України за глибокий аналіз теорії конфліктів, насамперед у галузі публічного управління, висвітлення практики їх запобігання та вирішення в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, висловлені корисні поради щодо організації такої роботи у владних структурах.

Щира подяка рецензентам монографічного дослідження Гояну Ігорю Миколайовичу — докторові психологічних наук,

доктору філософських наук, професорові, професору кафедри соціальної психології Карпатського національного університету імені Василя Стефаника; Ємельянову Володимирові Михайловичу — доктору наук з державного управління, професорові, заслуженому діячеві науки і техніки України, директорів Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили (*м. Миколаїв*); Орлів Мар'яні Степанівні — докторові наук з державного управління, професору, завідувачеві кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка за глибокий і ретельний аналіз монографічного дослідження, висловлені корисні зауваження та побажання в контексті дальшого поліпшення наукових досліджень щодо системного вирішення конфліктів у публічному управлінні.

Ректор



д.т. н., професор
Ігор ЧУДИК

ПЕР ЕДМОВ А

Проблема належного управління вирішенням конфліктів, що виникають між людьми, їхніми групами і різноманітними спільнотами, успішно вирішуються, удосконалюють і сприяють розвитку або, навпаки, уповільнюють, гальмують і навіть заперечують такий розвиток, а також поліпшують чи псують повсякденне життя людей, є предметом дослідження, пояснення і трактувань багатьох давніх і сучасних енциклопедій, наукових дисертацій і монографій, підручників і посібників, тлумачних словників і poradників. Належність усіх цих джерел до таких різних напрямів древньої й сучасної науки, як історія і географія, правознавство і юриспруденція, техніка і технології, економіка і соціологія, психологія, управління і розвиток тощо, дає всі підстави для твердження, що тільки наукою публічного управління, у якій у концентрованому вигляді об'єднуються більшість із названих вище сфер потреб і активності людей, усі ці складники можуть і повинні бути об'єднаними в єдине завдання забезпечення належного управління існуванням і функціонуванням будь-яких організованих спільнот людей з належним використанням феномена «конфлікт» як традиційного супутника процесів взаємодії людей у всіх без винятку сферах їх створення та функціонування.

Саме тому, обравши поняття «традиція» як першоджерело інформації про все те, що було створено й використано людиною пізніше, звернемося до Кембриджського словника, у якому слово «традиція» визначено як *«... переконання, принцип або спосіб дій, яких люди в певному суспільстві чи групі продовжували дотримуватися впродовж тривалого часу, або всі ці переконання тощо в певному суспільстві чи групі»¹.*

Тобто, саме традиції дозволяють фіксувати, зберігати, передавати і відтворювати множини інформації про характерні ознаки властивих певним людським спільнотам видам взаємодії їх членів, які існують у визначеному часово-культурному континуумі, цілком очевидно не оминаючи все, що стосується такого явища, як конфлікт.

Отже, сьогодні вже загальноприйнятим і добре усвідомленим є факт того, що впродовж історично визначеного часового континууму традиції формуються суспільством і для суспільства на основі здобутих досвіду, знань, уявлень, ідей, звичаїв, обрядів, правил, поглядів, переконань, сма-

¹ Tradition. Cambridge University Press & Assessment. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tradition>.

ків, норм, цінностей, зразків дій, ритуалів і манер поведінки його членів. При цьому, тривалий процес передачі від одного покоління до іншого вірувань, звичаїв, обрядів, зразків культури поведінки, цінностей, переконань, естетичних та символічних стандартів, що спочатку є неписаними законами, з часом поступово призводить до їх визнання спільнотами людей як основних принципів, доктрин і законів, як способів та форм співжиття, що *«...регулюють приватну і публічну сфери суспільних відносин: найважливіші питання суспільного устрою, права і свободи громадян, структуру й організацію державної влади, закріплюють правове становище фізичних і юридичних осіб, відносини між ними»*¹.

Це, вочевидь, і робить традиції та закони найміцнішими первинними цеглинками формування соціальної поведінки людей у відносинах між окремими індивідами, їхніми групами і спільнотами найрізноманітніших категорій, об'єднуючи множину окремих людей та їхні груп в один народ, в одну націю, в одну державу, у якій люди живуть і діють відповідно до спільно набутих традицій, установлених законів і сформованої згоди всіх співгромадян дотримуватися єдиної системи цінностей. Системи публічного управління, що створюється, орієнтується і регулюється суспільством та його певними інституціями для збереження і спільного використання потрібних, добрих, правильних, корисних тощо традицій у стабільному і безконфліктному світі.

Проте, вся історія людства загалом, окремих народів, культур, релігій, держав, їх об'єднань і союзів, найрізноманітніших категорій і масштабів людських спільнот, починаючи від первісних племен та закінчуючи сучасними територіальними громадами і колективами підприємств, установ й організацій, наповнені усними і писемними легендами, міфами, історіями, переказами, розповідями, різноманітними мистецькими творами тощо, зміст яких засвідчує існування вічних і незнищувальних причин виникнення, існування й вирішення безлічі великих та малих, важливих і дріб'язкових, мирних і кривавих конфліктів.

Оскільки в цьому контексті, конфлікт — це *«...зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей, це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами в процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами»*², то вся історія існування люд-

¹ Закон (право). Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Закон_\(право\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Закон_(право)).

² Пірен М. І. Конфлікт. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба,

ства є нічим іншим, як ілюстрацією недотримання або порушення людьми ними ж усталених традицій та законів, у зв'язку з чим, на думку проф. **М. Пірен** *«Людство сприймає історію як безконечну низку конфліктів»*¹.

При цьому, конфлікти, як правило, виникають або внаслідок недотримання окремими членами суспільства і/або їх групами традицій, порушення законів, або наявності в певних частин суспільства інших поглядів на чинні традиції і закони, або браку усвідомленого їх розуміння і використання, або відчуття потреби чи нестримного бажання змінити їх.

У результаті цього в певній частини суспільства чи в межах окремих людських спільнот формуються відчуття доцільності і потреби змін як шляхом часткового поліпшення, оновлення, удосконалення наявних традицій і законів, так і розроблення та впровадження кардинально нових (інноваційних) традицій і законів, замість чинних застарілих, у результаті чого конфлікти виникають між традиційністю та інноваційністю, під якими проф. Т. Лозинська пропонує розуміти *«...протиріччя між прагненням забезпечити стабільність соціального життя і впорядкованість у державі шляхом відтворення відомих з минулого патернів взаємодії та іманентною здатністю соціальної системи змінювати параметри свого стану завдяки використанню несподіваних конфігурацій механізмів, ресурсів та технологій управління»*².

Однак, здійснення реальних змін параметрів стану будь-якої соціальної системи вимагає набагато більше, ніж використання *«...несподіваних конфігурацій механізмів, ресурсів та технологій управління»*, оскільки, як цілком обґрунтовано вважає академік НАН і НАПН України **В. Кремень**, будь-яка інновація це *«...— не тільки нововведення, але й здатність до нового мислення, до переосмислення наявних теорій, сталих істин, правил та норм поведінки в науці, освіті, виробництві, політиці, культурі тощо. Жодне нововведення не відбувається, якщо мислення саме не буде інноваційним»*³.

А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: <https://esu.com.ua/article-3235>.

² Ibidem.

³ Лозинська Т. М. Конфлікт традиційності та інноваційності в державотворенні: архетипний підхід. Публічне урядування. 2020. №1 (21). С. 151-162. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-151-162](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-151-162).

⁴ Кремень В. Г. Інноваційність як вимога часу. Товариство «Знання» України. URL: <https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu>.

У цьому контексті спадає на думку відомий вислів **Ф. Ніцше** (Friedrich Nietzsche) «Змія, яка не може скинути свою шкуру, повинна померти. Так само й уми, які не можуть змінити свою думку, перестають бути розумом» (*The snake which cannot cast its skin has to die. As well the minds which are prevented from changing their opinions; they cease to be mind*)¹ або не менше відоме твердження **Дж. Б. Шоу** (George Bernard Shaw) «Прогрес є неможливим без змін, а ті, що не можуть змінити своє мислення, не можуть змінити нічого» (*Progress is impossible without change; and those who cannot change their minds cannot change anything*)².

Саме тому, цілком природньо констатувати, що головним джерелом конфліктів в історії людства постають якраз процеси мислення людей, їхніх груп і різноманітних спільнот з різними показниками культурного розвитку, з різноманіттям культурних традицій, соціальних, політичних та ідеологічних орієнтацій тощо. При цьому, феномен конфлікту постає потрібним рушієм постійного розвитку цих спільнот, а конфлікти є цілком природними і притаманними людським створінням та їх спільнотам. Проте, природність і корисність конфліктів у житті й розвитку суспільства гарантується тільки тоді, коли сторони, що конфліктують, оволодівають традиціями і досвідом, мистецтвом і технологіями мислення, заснованими на повазі до думок інших людей й уважному вислуховуванні опонентів, виявленні і врахуванні їхніх зауважень, позицій і пропозицій з наступним їх використанням для досягнення спільного блага сторін. За цих умов різноманіття знань, досвіду, ідей, пропозицій і напрямів мислення людей іде на користь їхнім спільнотам у найрізноманітніших випадках, уключаючи й їх відносини в конфліктних ситуаціях.

Належний приклад потрібного для розв'язання конфліктних ситуацій зразків поведінки й мислення продемонстрували автори книги «Мислення третього тисячоліття. Створення сенсу у світі абсурду» С. Перлмутер (Saul Perlmuter), Дж. Кемпбел (John Campbell) і Р. МакКоун (Robert MacCoun). В інтерв'ю редакторці офісу McKinsey в Нью-Йорку Стефані д'Арк Тейлор причину звернення до цієї тематики американський астрофізик, лавреат Нобелівської премії з фізики Сол Перлмуттер пояснив тим, що «... *найбільш драматичні наукові досягнення було зроблено*

1 Friedrich Nietzsche. Quotes. Goodreads. URL: https://www.goodreads.com/author/quotes/1938.Friedrich_Nietzsche.

2 George Bernard Shaw. Quotes. Goodreads. URL: <https://www.goodreads.com/quotes/87185-progress-is-impossible-without-change-and-those-who-cannot-change>.

людьми, які не погоджувались один з одним але працюючи разом відточували мислення один одного»¹.

Саме тому, авторським колективом запропонованої монографії подано термін «наукове мислення» як основу вдосконалення процесів групового мислення над спільним пошуком ліпших рішень в умовах існування розбіжностей у думках, позиціях і цілях спільноти та з обов'язковим урахуванням наявних інших поглядів, коли в процесі належним чином керованого конфлікту народжується інноваційні, нестандартні управлінські рішення, які б у разі відсутності інших думок просто не були б запропоновані.

Кожна із зібраних в цій монографії множини статей різних авторів і авторських колективів, їх висновки, рекомендації і поради покликані допомогти працівникам-практикам системи державного управління та місцевого самоврядування, здобувачам освітніх ступенів бакалавра, магістра і доктора філософії галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» у створенні в своїх колективах атмосфери такої співпраці, за якої всі учасники усвідомлюють можливість і навіть потребу виникнення незгод і конфліктів та добре знають, яким чином використати їх потенціал для прогресу, розвитку й спільної користі, а не для розборок, провалів завдань, пояснень невдач та пошуку винних.

Дмитро ДЗВІНЧУК, доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України

Юрій КОГУТ, кандидат юридичних наук (спеціальність «Забезпечення державної безпеки України»), полковник, генеральний директор Консалтингової компанії «СІД-КОН»

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ, доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України

Віктор ПЕТРЕНКО, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки.

¹ Robert MacCoun, Saul Perlmutter, Stephanie d'Arc Taylor. Author Talks: How scientific thinking can help us tackle our toughest societal problems. McKinsey & Company. May 29, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-how-scientific-thinking-can-help-us-tackle-our-toughest-societal-problems>.

щати спільні інтереси її членів та представляти їхні інтереси в Україні та за кордоном; а також розвивати культуру діалогу. НАМУ працює над впровадженням професійної акредитації медіаторів, акредитацією центрів, що надають послуги з медіації, та програм з підготовки медіаторів, а також наданням послуг інформаційно-ресурсної підтримки¹.

Медіаційні компетентності затребувані в багатьох професіях — у юриспруденції, публічному управлінні, соціальній роботі, менеджменті, педагогіці тощо. Очевидно, що при підготовці фахівців з вищою освітою потрібно враховувати потребу у формуванні таких компетентностей у тих, хто планує працювати у сфері вирішення публічно-правових спорів. І це потребує введення до навчального процесу дисципліни, що сприятиме набуттю медіаційних компетентностей.

5.3. Державна політика медіації

У сучасному гуманістичному світі провідним чинником визначаються права людини, захищати які мусить кожна держава, де вільно (без обмежень) функціонує громадянське суспільство. В Україні також, хоча й доволі повільно, принцип захисту прав людини, її недоторканності набуває пріоритетного значення, що задекларовано в Конституції (Основному Законі) країни. Відповідно до нього, держава створює всі умови для реалізації, охорони та захисту прав своїх громадян, і саме таким чином трактується сутність верховенства права, реальне виявлення якого й характеризує гуманістичну цивілізацію.

В Україні так само набуває поширення й медіація як метод розв'язання конфліктів і спорів, що позитивно зарекомендував себе і пройшов випробування часом у всьому цивілізованому світі. У цьому контексті зазначимо, що 2 червня 2016 року до Конституції України було внесено норму, яка встановлює, що законом може бути визначено обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору, одним із яких є медіація. Водночас зауважимо — реальне, а не суто деклароване, що властиво й конституціям держав з авторитарним режимом (як попередня радянська чи сучасні північнокорейська або російська), де така декларація не відповідає дійсності, хоча й імперативно захищається.

Водночас, в Україні зробити реальним пріоритет права над державними чи груповими інтересами за роки незалежності жодна влада повною мірою так і не спромоглася, що виявляється в неефективності державної

¹ Офіційний сайт Національної асоціації медіаторів України. URL: <https://civilimplus.org/uk/actors/natsionalna-asotsiatsiya-mediatoriv-ukrayini/>

влади, високому рівні корупції, незабезпеченні доступності правосуддя, неупередженого та справедливого суду, і це призводить до порушень основних прав людини, а ті, своєю чергою, — до звернень постраждалих до міжнародних судових інстанцій, у результаті чого страждає авторитет як української судової влади зокрема, так і державної влади загалом, оскільки Європа уважно стежить за цим, вирішуючи, чи варто приймати Україну до Європейського Союзу.

Починаючи з 2014 року, Україна зазнала вторгнення російського війська на її суверенну територію, у той же час продовжувала проводити децентралізацію органів влади. Потрібно було розв'язувати питання, що підривали державний устрій нашої країни, зростала напруга серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), водночас до швидкого вирішення цих та інших нагальних питань наші органи влади, як центральної, так і місцевої, по суті не були готові. З лютого 2022 року, коли вже російське військо було під Києвом, що загостило сприйняття в громадян України почуття несправедливості, усвідомлення вирішення будь-яких протиріч у поглядах мирним шляхом, у тому числі й шляхом переговорів, звертаючись до вирішення питань особистого характеру (так і будучи представниками юридичних осіб) до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розпочався багатомільйонний потік внутрішньо і зовнішньо переміщених осіб, які потребували захисту як усередині країни, так і в країні свого перебування.

Через вищезначені причини в нашій країні активно запозичується досвід світового державотворення, зокрема у сфері права, де було звернуто увагу й на медіацію як альтернативну форму судочинства. Цей правовий феномен викликав жваву дискусію в середовищі вчених — юристів, державників, соціологів, психологів, що продовжується до сьогодні, хоча законодавчо медіацію вже декларовано, а в судовій практиці — частково впроваджено. Тому твердження науковців про значущість питання залучення медіації до вирішення правових спорів саме в період реформування державних інституцій, зокрема й судової системи, є слушним. Актуальності ж воно набуває в межах гуманістичного виміру, оскільки медіацію не лише спрямовано на вирішення конфлікту, але вона й робить це з найменшими витратами з боку сторін¹.

На нашу думку, щодо всеохопного впровадження альтернативних засобів урегулювання спорів тепер в Україні відповісти однозначно склад-

¹ Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні : гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 1 (80). Херсон. 2022. С. 110-119.

но. Проте, за умов правового режиму воєнного стану альтернативного методу відшукати важко. Саме тому, слід вивчати та впроваджувати всі чинники в практику роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проводити їхнє навчання та здійснювати правове закріплення в законодавстві методів медіації.

По-перше, медіація дозволяє вирішувати конфліктні ситуації — даючи сторонам можливість проговорювати проблему, для пошуку взаємовигідного вирішення, під посередництвом медіатора, який є нейтральною особою по відношенню до сторін, який сприяє побудові довіри між мешканцями та представниками місцевої влади, що є важливим в житті будь-якої громади.

По-друге, ширше використанні можливостей медіації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування стає додатковим індикатором відкритості, що прогнозовано може стимулювати громадськість до активної участі в справах місцевої громади. Саме тому органам публічного управління варто проводити заходи інформування громадян про переваги застосування медіації у вирішенні їх спірних питань з центральною та місцевою владою.

По-третє, з ініціативи органів публічного управління через укладання меморандумів про сприяння та взаємодію потребує залучення громадських об'єднань медіаторів для доступного та результативного надання медіаційних послуг, зокрема для вирішення конфліктних ситуацій між публічною владою та громадянами або сприяння створенню медіаторських організацій, що спеціалізуються на вирішенні конфліктних ситуацій пов'язаних з діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування¹.

Саме тому імплементація в Україні інституту медіації до загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування допоможе громадянам мати вибір щодо несудового шляху вирішення їхніх спорів.

Останнім часом (упродовж 2020-2024 років) до висвітлення проблем медіації зверталися Андреєва О. В.², Басова І.³, Венедіктов В., Бойко В., Крав-

¹ Venediktov V., Boiko V., Kravchenko I., Tyshchenko O., Akimova L., Akimov O. European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11, Issue 2. Special Issue XXI. P. 25-29.

² Андреєва О. В. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та в післявоєнний період. *Право України*. 2023. №10. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_9.

³ Басова Ірина. Медіація в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2024. Випуск 2 (70). С. 5-9. URL:

ченко І., Тищенко О., Акімова Л., Акімов О.¹, Гаврилюк Р. Ю., Пацурківський П. С.², Гринь Д. В.³, Долинська М. С.⁴, Жомарткизи М.⁵, Іваниця А. В.⁶, Кармаза О.⁷, Коваленко І. В., Поєдинок В. В.⁸, Кірдан О. П.⁹, Кологойда О. В., Сливінська А. В.¹⁰, Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М.¹¹, Лопушинський І. П., Кухарчук П. М.¹², Лукашевич І. М., Луніна О. С., Поплавський

file:///C:/Users/User/Downloads/3346-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4136-1-10-20240730.pdf.

¹ Venediktov V., Boiko V., Kravchenko I., Tyshchenko O., Akimova L., Akimov O. European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11, Issue 2. Special Issue XXI. P. 25.

² Гаврилюк Р. Ю. Правосуддя та медіація як конкурентні взаємодоповнюючі системи вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві / Р. О. Гаврилюк, П. С. Пацурківський. *Право України*. 2022. №2. С. 143-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_2_13.

³ Гринь Д. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів : досвід зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

Серія: *Право*. 2022. Вип. 72 (2). С. 15-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72(2)_4).

⁴ Долинська М. С. Медіація як одна із функцій українського нотаріального процесу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. №2. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2022_2_15.

⁵ Жомарткизи М. Медіація у вирішенні міжнародних економічних конфліктів. Ефективні підходи та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №6. С. 194-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2023_6_36.

⁶ Іваниця А. В. Медіація як спосіб врегулювання правових спорів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. №2. С. 511-517. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvds_s_2022_2_78

⁷ Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №5. С. 13-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgipr_2020_5_3.

⁸ Коваленко І. В. Медіація в корпоративних спорах / І. В. Коваленко, В. В. Поєдинок. *Право України*. 2021. №6. С. 117-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2021_6_10.

⁹ Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2023. №3. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17.

¹⁰ Кологойда О. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення корпоративних спорів / О. В. Кологойда, А. В. Сливінська. *Право і суспільство*. 2022. №3. С. 83-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2022_3_15.

¹¹ Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 1 (80). Херсон. 2022. С. 110-119.

¹² Лопушинський І. П., Кухарчук П. М. Державна політика медіації : загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Успіхи і досягнення у науці. 2024. випуск 1 (1). С. 158-171. URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9759>.

В. Ю.¹, Мазаракі Н. А.², Мазур О.³, Майстренко К. М.⁴, Минюк О. Ю., Сокол В. О.⁵, Старченко А. Ю.⁶, Тищенко Ю. В., Погарченко Т. В.⁷, Толстих А. Б.⁸, Чаплак Я. В., Чуйко Г. В.⁹, Шмаленко Ю.¹⁰, Штирьов О. М.¹¹, Яремко О. М., Гірняк Г. С.¹² та ін.

¹ Лукашевич І. М. Правове забезпечення медіації в Україні: недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №2. С. 49-54. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/302958/294966>.

² Луніна О. С., Поплавський В. Ю. Медіація як спосіб досудового врегулювання публічно-правових спорів у сфері державної реєстрації. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*. 2022. №2 (5). С. 55-61. URL: <https://law.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/7.pdf>.

³ Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.

⁴ Мазур Олександр. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. №4. С. 104-111. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1042-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1617-1-10-20240330.pdf>.

⁵ Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 120-124.

⁶ Минюк О. Ю. Медіація як прогресивний спосіб вирішення господарських спорів / О. Ю. Минюк, В. О. Сокол. *Наука і правоохоронна діяльність*. 2020. №1. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2020_1_4.

⁷ Медіація як альтернативний спосіб врегулювання трудових спорів / А. Ю. Старченко. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Юридичні науки*. 2022. № 7. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mniju_2022_7_8.

⁸ Тищенко Ю. В. Медіація як засіб саморегулювання в господарсько-торгівельній діяльності в умовах євроінтеграції / Ю. В. Тищенко, Т. В. Погарченко. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: *Юридичні науки*. 2023. №12. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mniju_2023_12_9.

⁹ Толстих А. Б. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 71. С. 177-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_71_31.

¹⁰ Чаплак Я. В. Основні принципи допомагаючих професій: медіація та гуманістична психотерапія / Я. В. Чаплак, Г. В. Чуйко. *Graif of Science*. 2023. №31. С. 427-431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_70.

¹¹ Шмаленко Юлія. Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи. Соціологічні студії, грудень 2023 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/376970423_Institucionalizacia_mediacji_v_Ukraini_klucovi_etapi_sucasnij_stan_ta_perspektivi.

¹² Штирьов О. М. Медіація як правовий інструмент захисту прав інтелектуальної власності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №22. С. 98-102.

Проте, як нам видається, нині є недостатньо наукових напрацювань, що стосуються розкриття соціальної послуги медіації крізь призму загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування наприклад^{1,2}. Саме тому нашою метою й стало дослідження особливостей правових засад медіації в Україні та впровадження в загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Як відомо, головним актом у цій сфері є Закон України «Про медіацію», що визначає сутність цієї процедури, права та обов'язки медіатора, зміст угоди за результатами медіації (яка не має містити положень, що порушують інтереси інших осіб, держави або суспільства) та інші особливості медіації³.

Медіація існує в Україні понад 30 років. З цієї нагоди 28 березня 2024 року в Комітеті Верховної Ради України з питань правової політики відбулися слухання на тему «Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах»⁴.

У своїй доповіді на слуханнях **Луїза Романадзе** — президент «Української академії медіації», керівник Проекту ЄС «CONSENT», членкиня Ради Комітету Національної асоціації адвокатів України з питань альтернативного врегулювання спорів, зокрема зазначала, що медіація — *«це такий 30-річний шлях еволюції, який ми пройшли, і спочатку це все розпочиналося за ініціативи міжнародних організацій, які були першим імпульсом для того, щоб медіація з'явилася в Україні, для того, щоб вона почала свій рух тут. Другим етапом в цьому 30-річному періоді, мабуть, варто визначити саме розвиток спільноти медіаторів, медіатори як серце та двигун розвитку, коли вже медіатори намагалися достукатися в кожні двері, намагалися якось змінити щось в контексті правового врегулювання і були найосновнішою потужною рушійною*

¹ Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон. 2022. №1 (80). С. 110-119.

² Лопушинський І. П., Кухарчук П. М. Державна політика медіації: загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. випуск 1 (1). С. 158-171. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9759>.

³ Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

⁴ <https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34555.pdf>.

силою. І прекрасно насправді відчувати і розуміти, що зараз ми вже на третьому етапі, коли вже держава є активним актором в цьому процесі»¹.

Отже, як видно, за останні роки ситуація з упровадженням в Україні медіації значною мірою поліпшилася, оскільки державою було усвідомлено потребу розвитку цього напрямку в контексті реалізації взятих на себе перед Європейським Союзом зобов'язань щодо забезпечення доступу до правосуддя, підвищення інвестиційної привабливості України, сприяння зняттю соціальної напруги в суспільстві.

Певною мірою, поліпшенню ситуації допомогла й досить висока законодавча активність. Починаючи з 2010 року, у Верховній Раді України було зареєстровано понад 10 законопроектів щодо медіації, однак жоден впродовж десяти років так і не було ухвалено. Лише 19 травня 2020 року проект Закону про медіацію за № 3504, розроблений Міністерством юстиції України в співпраці з спільнотою медіаторів, було зареєстровано в парламенті та 15 липня 2020 року ухвалено в першому читанні, а 16 листопада 2021 року – у цілому.

Як зазначається в Законі, *«медіація — це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів, а медіатор — спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію»².*

У Законі³ задекларовано кілька положень медіації, що мають гуманістичну природу й визначають особливості, які спрямовано на полегшення вирішення проблем громадянина, пов'язаних із порушенням його прав й інтересів: сама сутність медіації, що передбачає запобігання та врегулювання спору, від негативних результатів якого залежить, можливо, доля окремої людини; добровільний характер залучення цієї процедури (часте повторення в тексті Закону ознаки «добровільна»); інші ознаки, що свідчать про повагу законодавців до гідності людини (конфіденційність, врегулювання, перемовини, погодженість і, зрештою, захисту прав і свобод; декларування впровадження «культури мирного вирішення»

¹ Там само.

² Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

³ Там само.

спорів; рівність сторін медіації, що мають можливість контролювати всю процедуру й ухвалювати остаточне рішення; утвердження демократичних форм управління через використання угод і перемовин, створення фахових самоврядних асоціацій¹.

Ці гуманістичні основи виявлено вже в принципах медіації, визначених у статті 4 Закону²: добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Означені принципи в контексті медіації більш докладно аналізуються в наступних статтях Закону³, де «добровільність» реалізується через непримуснення та особисте волевиявлення щодо вибору медіації як засобу вирішення правового спору, можливість відмови від неї в будь-який момент (стаття 5), «конфіденційність» — через вимогу нерозголошення конфіденційної інформації про будь-яку сторону процесу, якщо немає іншої домовленості про це, установлення відповідальності за розголошення, причому конфіденційною вважається вся інформація, що стала відомою під час підготовки і проведення медіації (стаття 6), «нейтральність, незалежність і неупередженість медіатора» — через дотримання нейтрального ставлення до сторін, незалежності від них та органів публічної влади, окремих фізичних і юридичних осіб, несуміщення медіатором функцій посередника й сторони у справі, неупередженість медіатора в досягненні порозуміння (стаття 7), «самовизначення і рівність прав сторін медіації» — через демократичне обирання медіатора, самостійне визначення сторонами обговорюваних питань, варіантів урегулювання спору, змісту угоди за результатами медіації (стаття 8)⁴.

Як закріплено в Державному стандарті соціальної послуги медіації⁵, соціальна послуга медіації — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони, з яких хоча б одна належить до вразливих груп населення та/або перебуває у складних життєвих обставинах, за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти

¹ Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року №1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

² Там само.

³ Там само.

⁴ Там само.

⁵ Державний стандарт соціальної послуги медіації: затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03 червня 2024 року №269-Н, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 липня 2024 р. за №1160/42505. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text>.

виникненню або врегулювати наявний чи ймовірний конфлікт/спір шляхом переговорів, що проводиться відповідно до Державного стандарту та складається з підготовки до проведення медіації та проведення медіації¹.

Водночас, попри ефективність та актуальність медіації в будь-якій демократичній державі, у сфері публічного управління вона викликає чималу полеміку, оскільки цей процес передбачає спір між публічною владою та громадянином (групою громадян).

Проте світова практика свідчить про зворотне, оскільки, по-перше, відповідно до статті 19 Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, по-друге, має бути реалізовано принцип гласності, за яким діяльність владних суб'єктів та їх проблеми мають бути відкритими для громадян; по-третє, громадяни мають право на конфіденційність і рівність із владою стороною в межах як судового, так і позасудового розгляду конфлікту між ними [цитуються за²].

Як зазначається в статті 8 Закону України «Про державну службу», державні службовці мають «дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; з повагою ставитися до державних символів України; обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення); виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та в межах повноважень, передбачених Конституцією України та законами України; дотримуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії коруп-

¹ Державний стандарт соціальної послуги медіації: затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03 червня 2024 року №269-Н, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 липня 2024 р. за №1160/42505 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text>.

² Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон. 2022. №1 (80). С. 110-119.

ції; запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби»¹.

У Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» закріплено, що основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є: «додержання прав та свобод людини і громадянина; збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню; постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі; шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування; недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави»².

Відповідно до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158, *«державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб»*³.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і потреби дотримання норм ввічливого спілкування.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, у тому числі в позаробочий час, повинні утримуватися від поширення інформації, зокрема розміщення коментарів на вебсайтах і в соціальних

¹ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

² Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року №2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

³ Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

мережах, що можуть завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування»¹.

Крім того, «державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані в своїй поведінці не допускати: використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації; принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи; поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їхніх сімей та інших близьких осіб; впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та ухвалення рішень під час виконання своїх посадових обов'язків; прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками; дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування»².

Відповідно до Закону України від 16 листопада 2022 року №2759-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» було доповнено «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» пунктом 3 (після абзацу сьомого абзацами восьмим, дев'ятим) такого змісту: *«Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), уживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав. Керівники державних органів, органів місцевого самоврядування чи їх структурних підрозділів мають сприяти створенню комфортної психологічної атмосфери в трудовому колективі та не допускати випадків мобінгу (цькування)»*³.

¹ Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

² Там само.

³ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 року №2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#n8>.

Зазначимо, що процедура медіації порушує систему субординаційних відносин, що полягає в підкоренні, в адміністративно-командному стилі публічного управління. У разі медіації публічна адміністрація перетворюється з керівної структури на клієнтську, стає рівною з приватними особами, членами громади; медіатор не дозволяє інтересам адміністративних органів стати над інтересами окремих осіб; залучення медіації, своєю чергою, зменшить кількість апеляцій до вищих судових органів і збільшить упевненість приватних осіб у своїй значущості в державному житті, а також у реальності верховенства права в їхній країні. Це, зрештою, зумовить зменшення кількості адміністративних правових спорів і реалізує принцип належної турботи в діяльності публічної адміністрації (цитуються за¹).

Отже, аналізуючи на законодавчому рівні впровадження механізмів медіації у виконання обов'язків державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, зазначаємо, що імперативної дії застосування методів медіації в них не прописано.

Ураховуючи особливості роботи в період дії воєнного стану, завантаженість, неоднорідний рівень професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, складно стверджувати про успішне впровадження принципів медіації в професійну діяльність.

Однак, Законом України «Про державну службу» в пункті 6 статті 9 зазначено, що *«державний службовець у разі виникнення в нього сумніву щодо законності виданого керівником наказу (розпорядження), доручення повинен вимагати його письмового підтвердження, після отримання якого зобов'язаний виконати такий наказ (розпорядження), доручення. Одночасно з виконанням такого наказу (розпорядження), доручення державний службовець зобов'язаний у письмовій формі повідомити про нього керівника вищого рівня або орган вищого рівня. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності за виконання зазначеного наказу (розпорядження), доручення, якщо його буде визнано незаконним у встановленому законом порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу (розпорядження), доручення»*². Таким чином

¹ Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон. 2022. №1 (80). С. 110-119.

² Мазур Олександр. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. № 4. С. 104-111. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1042-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1617-1-10-20240330.pdf>.

унормовано право працівника щодо механізму відмови від виконання наказів (розпоряджень), доручень, у законності яких у державного службовця виник сумнів.

Національне агентство України з питань державної служби своїм наказом від 31 березня 2023 року № 51-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах»¹ затвердило рекомендації, відповідно до яких потрібно дотримуватися принципів: недискримінації — рівне ставлення до осіб незалежно від статі, ґендерної ідентичності, інвалідності, раси, кольору шкіри, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану або за іншою ознакою; різноманітності — залучення та включення різних осіб і груп осіб в діяльність, державного органу для забезпечення різних поглядів та досвіду в процесі ухвалення рішень; толерантності — повага до свободи іншої особи, її поглядів, думок, поведінки, розуміння та прийняття людської різноманітності, форм самовираження особи і способів вияву її індивідуальності; інклюзивності — розширення можливостей осіб чи груп осіб щодо забезпечення їхнього рівного доступу до ресурсів та інтеграції до робочих процесів; справедливості — забезпечення однакового ставлення до державних службовців за результатами їх діяльності, розподіл ресурсів між державними службовцями з урахуванням їхніх індивідуальних потреб; згуртованості — взаємодія державних службовців у ході досягнення цілей та завдань державного органу на умовах доброзичливості, взаємопідтримки та взаєморозуміння»².

Національне агентство України з питань державної служби з метою підвищення рівня знань публічних службовців постійно переймається й проблемою погодження програм для підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, у тому числі й з проблем медіації або дотичних до неї тем.

Так, наприклад, наказом НАДС від 14 лютого 2022 року №11-22 було погоджено загальну короткострокову програму «Медіація та діалог на пу-

¹ Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року №51-23. URL: <http://surl.li/jdzuh>.

² Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року №51-23. URL: <http://surl.li/jdzuh>.

блічній службі», мета якої: формування в учасників професійного навчання розуміння ролі й місця медіації та діалогу як методів попередження та вирішення конфліктів у професійній діяльності; опанування ключовими техніками та інструментами, що роблять медіацію ефективною та забезпечують налагодження командної взаємодії в межах органу публічної влади¹.

Наказом від 13 березня 2024 року №46-24 НАДС погодило загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації «Медіація для публічного управління та адміністрування: основи медіації на державній службі та органах місцевого самоврядування, розроблену ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля» Мета програми: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями під час виконання ними посадових обов'язків з використанням медіації, як інструменту врегулювання спорів².

Наказом НАДС від 14 травня 2024 року №137/12 було затверджено й загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації і для Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Комунікативний етикет публічного управління» 16 годин (0,53 кредиту ЄКТС), «Комунікація та взаємодія в публічному управлінні» 18 годин (0,6 кредиту ЄКТС), «Діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів» 18 годин (0,6 кредиту ЄКТС)³.

Як відомо, пошук упровадження методів медіації та гнучких систем вирішення конфліктів у нашій країні завжди передував судовому рішення. Певною мірою, як нам видається, є зародком медіації вирішення колективних трудових спорів за участі професійних спілок.

Упровадженню медіації в Україні сприяють дослідження міжнародних наукових груп, що аналізують уже набуту практику, а також надають про-

¹ Медіація та діалог на публічній службі: загальна короткострокова програма, погоджена наказом НАДС від 14 лютого 2022 р. №11-22 для Запорізького регіонального центру підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-ta-dialoh-na-publichnii-sluzhbi-b3c677aa-170f-4d9f-8aba-aa33d43dd769>.

² Медіація для публічного управління та адміністрування: основи медіації на державній службі та органах місцевого самоврядування: загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації, погоджена ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля» з НАДС (Наказ НАДС від 13 березня 2024 р. №46-24). URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mediatsiia-dlia-publichnoho-upravlinnia-ta-administruvannia-osnovy-mediatsii-na-derzhavnii-sluzhbi-ta-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>.

³ <https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-proham-pidvyshchennia-kvalifikatsii-21>.

позиції для більш ефективного впровадження вже застосовуваних у світі технологій. Зарубіжні дослідники конфліктів в організаціях підраховали, «що пересічний управлінець витрачає близько 25% часу на вирішення робочих конфліктів. Ці часові витрати також охоплюють адміністрування формалізованих процедур урегулювання спорів, витрати на юридичні послуги та судові збори, а також втрачену вигоду, втрачених клієнтів, грошові і виробничі втрати від зміни кадрів, репутаційні втрати тощо»¹.

2018 року науковці університету Сорбонни здійснили дослідження впливу управління конфліктами на ефективність роботи державних органів. Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі, ніж власне працівники.

2018 року науковці університету Сорбонни здійснили дослідження впливу управління конфліктами на ефективність роботи державних органів. Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі, ніж власне працівники.

Так, «34,9% керівників департаментів зазначали, що конфлікти на робочому місці відбуваються щомісяця, 26,5% — щотижня, 19% — рідко в кварталі і 15,9% зазначили, що конфлікти виникають майже щодня. Водночас, більша частка працівників підтвердила виникнення конфліктів: 32,3% працівників відповіли, що конфлікти проявляються щотижня, а 20,8% — майже щодня. Це свідчить, що керівництво державних органів схильне ігнорувати чи применшувати рівень напруги та конфліктів у державному органі. Водночас, багато конфліктів залишається невирішеними.

Керівництво вважає, що найчастіше конфлікти трапляються на вертикальному рівні між інституціями та посадовцями вищого і нижчого рівня (44,9%), між департаментами, комітетами або різними службами (10,9%) та на горизонтальному рівні серед співробітників (44,2%). З цього ж питання працівники державних органів вважають, що найчастіше виявляються конфлікти на вертикальному рівні (67,7%), між департаментами, комітетами або різними службами (29,4%), і на горизонтальному рівні серед співробітників (26,8%)².

¹ Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Baite, 2021. 224 с.

² Там само.

Серед основних джерел «конфлікту і керівники, і співробітники державних органів називали відсутність командного духу (41 і 42,3% відповідно), неефективне лідерство в управлінні (33,5 і 41,9%) та несприятливе робоче середовище, що спричиняє конфлікти (17 і 30,9%).

Ключовими характеристиками конфлікту в організаціях державні службовці різних рівнів називають: підвищення голосу, прояви фізичної агресії та емоційні реакції (сльози, панічні атаки та інші); психологічне і словесне насилля, що проявляється в робочих відносинах ієрархії керівник – працівник у майже третині випадків; невербальне насилля, властиве для 9-13% випадків конфліктів серед менеджерів і працівників держорганів; 45% працівників зазначають, що стикались із випадками, коли їхні конфлікти не розглядали, що з часом призводило до формування негативної і ворожої робочої атмосфери»¹.

Далі зупинимося на перспективному для України досвіді здійснення медіації на рівні держави. Насамперед зазначимо, що в Сполучених Штатах Америки, наприклад, програми медіації на робочому місці підтримує держава. «Програми запроваджують такі державні агентства, як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) та Поштова служба США (USPS).

У країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн-членів ЄС. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії). У кількох країнах медіацію було включено до політики та закріплено на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах)»².

Понад столітня практика вирішення трудових спорів в органах державної влади і загалом у будь-яких організаціях у США, Канаді, Австралії, Великій Британії та інших державах неминуче призвела до наукової кон-

¹ Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Коліна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

² Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Коліна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

цептуалізації різних підходів щодо цілісних систем управління конфліктами. Історичний аспект надає можливість зрозуміти, що виникнення конфліктів у всі часи було поширеним явищем. Такі конфлікти виникали в усіх типах взаємовідносин, вирішувались різними способами.

Початок медіації йде з часів великої депресії в Сполучених Штатах Америки, яка була у 30-х роках XX століття. У той час призначенням медіації було вирішення конфліктів у сімейних і трудових відносинах, а також застосування медіації сприяло припиненню масових заворушень у суспільстві. Медіація набула свого поширення і в країнах Європи, таких як Німеччина, Франція, Італія та інших країнах. Ефективність медіації визнана європейським співтовариством — більшість документів Ради Європи та Директив ЄС рекомендують впровадження медіації як основного методу альтернативного врегулювання спорів.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку державного управління у судовій системі є перехід від конфронтаційної до дискурсивно-змагальної форми правосуддя, основним поняттям якої є примирення. Примирення на практиці має місце в цивільних, господарських та адміністративних спорах до або під час провадження в суді, а також на стадії виконавчого провадження; при вирішенні питання примирення між потерпілим та підозрюваним (обвинувачуваним) у кримінально-правових відносинах; під час вирішення колективних трудових спорів.

У Рекомендації Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах, ухваленій Комітетом Міністрів Ради Європи на 808 засіданні заступників міністрів 18 вересня 2002 року¹, термін «медіація» ототожнюється із процесом врегулювання спорів, у межах якого сторони з допомогою одного чи кількох медіаторів проводять переговори щодо спірних питань з метою досягти домовленості².

Медіація знайшла своє відбиття і в Директиві 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року³ щодо деяких аспектів медіації в цивільних та комерційних справах (далі — Директива про медіацію). У п. 6 названого Акта визначається, що медіація може забезпечити швидке розв'язання із найменшими витратами спорів у цивільних

¹ https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf.

² Там само.

³ Лукашевич І. М. Правове забезпечення медіації в Україні: недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2024. №2. С. 49-54. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/302958/294966>.

і комерційних справах через процеси, спеціально пристосовані до потреб сторін. Існує більша ймовірність, що домовленості, досягнуті в результаті медіації, будуть добровільно дотримуватись, а між сторонами збережуться дружні і тривалі відносини. Ці переваги стають ще більш очевидними у ситуаціях, що мають міжнародний характер. Відповідно до п. 13 цього Документа медіація повинна бути добровільним процесом у тому сенсі, що сторони самі несуть відповідальність за цей процес і мають право організувати його так, як вони бажають, і припинити його в будь-який час. Однак, національними законодавствами варто передбачити, що суди можуть установлювати граничні строки для процесу медіації. Більше того, суди повинні мати можливість звертати увагу сторін на можливість медіації кожного разу, коли вони вважають це за доречне. Ураховуючи положення Директиви про медіацію, можна дійти висновку, що в процесі медіації втілюється принцип рівності, добровільності, однак простежується і вплив судів на медіацію з огляду на темпоральні обмеження (строки)¹.

Нині можна виокремити дві школи управління конфліктами в організаціях — школу Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) і школу Дизайну систем вирішення спорів (Dispute Systems Design).

Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. Так, за визначенням Гослайна, інтегровані системи управління конфліктами — це «системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів в організації». Важливо розуміти, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури та алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами².

Друга школа — дизайн систем вирішення спорів — більше фокусується на самому процесі розроблення внутрішніх організаційних систем

¹ Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року З певних аспектів медіації в цивільних та комерційних справах. URL: [https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/6b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/\\$FILE/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%20%D0%84%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf](https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/6b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/$FILE/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%20%D0%84%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf).

² Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» було використано в книзі відомих фахівців, батьків гарвардської школи переговорів Юрі, Брет і Голберг. Попри деякі відмінності, обидві школи застосовують взаємодоповнювальні й подібні підходи¹.

Упровадження гнучких прогресивних систем вирішення конфліктів на публічній службі неможливе без участі держави і просування нею нових підходів.

Розглянемо кілька прикладів заохочення державою реформування систем вирішення конфліктів у державних органах. Значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку XX століття. Уже 1918 року було створено Службу Примирення США (U.S. Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, — Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service). Так слово «медіація» вперше ввійшло в офіційний лексикон державних службовців 1947 року. Аналогічна служба з назвою Національна служба посередництва і примирення з'явилася в Україні лише 1998 року і має досить обмежені повноваження — виключно щодо колективних трудових спорів².

Отже, знаходячись у періоді завершення децентралізації органів державної влади та правового режиму воєнного стану, досить складно вносити зміни до чинного законодавства України щодо поліпшення якості у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що на наше переконання певним чином є обмеженим. Лише опосередковано регулює питання вирішення спорів низка законів про державні органи та органи місцевого самоврядування, внутрішні положення про центральні органи державної виконавчої влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю. Зокрема, спеціальні положення про вирішення спорів саме на державній службі містяться в законах України «Про державну службу», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради

¹ Там само.

² Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко

Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

України», «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями», Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення», положеннях та типових положеннях державних органів, Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, постанові Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року №24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» та ін.

У цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній (публічній) службі» визначається винятково через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності певними видами державних службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. У національному законодавстві відсутнє таке поняття, як «конфлікт» у значенні міжособистісного конфлікту між державними службовцями одного рангу (горизонтальні відносини) чи різного рангу, тобто між підлеглим і керівником (вертикальні відносини). Крім того, відсутня типологізація конфліктів, визначення, відповідальність і протоколи дій залежно від типу конфлікту, зокрема у випадках цькування, сексуальних домагань (харасменту), ґендерно зумовленої дискримінації та насилля на державній службі. Водночас, законодавство визначає лише такі види конфліктів і процедур їх вирішення: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні проступки та конфлікт інтересів різних категорій держслужбовців¹.

Підсумовуючи роботу Комітетських слухань на тему «Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах», що відбулися у Верховній Раді України 28 березня 2024 року, народний депутат України IX скликання, голова підкомітету з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини та альтернативного розв'язання спорів Комітету Верховної Ради України з питань правової політики Роман Бабій зазначив: «Я бачу, що медіація проникає у всі сфери, спектр застосування дуже широкий. Я вже говорив, від, власне, судових процесів, класичних судових спорів, навіть до виконання і до спорів

¹ Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Баїте, 2021. 224 с.

по проходженню державної служби, і корпоративні конфлікти, і так далі. Це свідчить про те, що, власне, в ці роки, складні роки, трагічні роки для країни відбувався якийсь розвиток і рух. І це радує відверто»¹.

Після цього, 24-27 липня 2024 року відбувся VIII міжнародний форум «Медіація і право». Захід було організовано спільно Українською академією медіації в межах Проєкту ЄС «CONSENT», Проєктом ЄС «Право-Justice» та за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в межах Програми «Справедливість для всіх»² Під час проведення Форуму було відкрито виставку «Тридцять років медіації в Україні: історія та майбутнє. Українська мозаїка медіації». Було також вирішено, що кращий спосіб відсвяткувати цей важливий ювілей – пригадати все, чого вдалося досягти. За ці роки було реалізовано багато ініціатив, здобуто безліч перемог та створено численні матеріали, які сприяли розвитку медіації в нашій країні.

Таким чином, розглянувши проблеми впровадження медіації як засобу вирішення правових спорів у галузі публічного управління та адміністрування, можна зробити певні висновки щодо залучення цієї процедури в контексті як дотримання її гуманістичного характеру, так і загалом утвердження верховенства права в Україні.

1. Принцип верховенства права є провідним у кожній демократичній державі, що передбачає пріоритетність прав людини, правову справедливість, можливість доступу до суду, обов'язковість судового рішення для органів публічної влади.

2. Процес медіації здійснюється за участю, крім означених сторін, посередника — медіатора, який наглядає за дотримання процедури, глибоко не втручаючись у спір; може оцінювати позиції сторін, не впливаючи на вирішення суперечки, а лише пропонуючи свою думку з приводу цього. Медіатор при цьому не має суміщати свою роль із функціями інших учасників медіації, це нейтральна, незалежна, неупереджена особа, його функціями визначено забезпечення конструктивної комунікації між сторонами, вирішення справи з найменшими часовими й фінансовими втратами, добір потрібної інформації, формування сприятливої атмосфери.

3. Головним актом у цій сфері є Закон України «Про медіацію»³, що визначає сутність цієї процедури, права та обов'язки медіатора, зміст угоди

¹ <https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34555.pdf>.

² <https://mediation.ua/forum/2024>.

³ Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

за результатами медіації та інші особливості. У Законі виявлено кілька положень медіації, що мають гуманістичну природу й визначають особливості, які спрямовано на полегшення вирішення проблем громадянина, пов'язаних із порушенням його прав й інтересів: передбачає запобігання та врегулювання спору, добровільний характер вибору цієї процедури; ознаки поваги до гідності людини – конфіденційність, урегулювання, погодженість, рівність сторін; можливість сторін контролювати всю процедуру й ухвалювати остаточне рішення; утвердження демократичних форм управління через використання угод і перемовин, створення фахових самоврядних асоціацій. Ці гуманістичні основи відповідають принципам медіації – добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін.

4. У сфері адміністративного судочинства медіація викликає чималу полеміку, оскільки передбачає спір між органом публічної влади та громадянином (групою громадян). Проте відзначено, що органи публічної влади, їх посадові особи мусять діяти лише відповідно до законодавства України; має бути реалізований принцип гласності, за яким діяльність владних об'єктів і їх проблеми повинні бути відкритими для громадян; громадяни ж, своєю чергою, мають право на конфіденційність і рівність із владною стороною в межах як судового, так і позасудового розгляду конфлікту між ними. Тобто в разі медіації публічна адміністрація перетворюється з керівної структури на клієнтську, стає рівною з приватними особами; медіатор не дозволяє інтересам адміністративних органів стати над інтересами окремих осіб, що реалізує принцип належної турботи в діяльності публічної адміністрації.

5. Серед проблем, що постають перед запровадженням медіації в Україні, визначено недостатню поінформованість громадян про таку процедуру, недостатню увагу суддів до медіації та практики її вживання у світі, питання оплати праці медіатора. Для вирішення цих проблем рекомендовано визначити інструменти стимулювання сторін до врегулювання правового спору за допомогою медіації; обов'язкове інформування сторін про мирне вирішення спору; надання можливості сторонам використати медіацію навіть під час судового провадження та інші. Потрібно розуміти, що такий засіб урегулювання правового конфлікту сторін має мирний характер і наповнений гуманістичними ознаками.

Нині актуальною темою залишається повноцінне запровадження медіації в органах державного управління та органах місцевого самоврядування України. Це пов'язано із можливістю вирішення спорів у позасу-

довому порядку та потребою розвантаження судів в умовах надмірного перебування справ у провадженні судів. Існування інституту медіації — один із шляхів України до євроінтеграційного простору. Водночас, неможливо висвітлити всю повноту механізмів медіації на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, вони потребують дальших наукових розвідок, дослідження як зарубіжного досвіду, так і кращих практик вітчизняного.

5.4. Розвиток медіаційних компетентностей публічних службовців

В умовах сьогодення в Україні ми спостерігаємо динамічні зміни у сфері публічного управління, проте суспільно-політична ситуація в країні залишається нестабільною. Російсько-українська війна, постійні ракетні обстріли, маніпуляція з боку агресора населенням України за допомогою інформаційно-психологічних спеціальних операцій (ІПСО) призводить до загострення ситуації в суспільстві. І якщо раніше весь гнів громадськості було зосереджено виключно на ворогові, то в реаліях сьогодення доволі часто в ролі «жертви громадського незадоволення» починають поставати органи публічної влади. Як наслідок, настає потреба в наявності високого рівня готовності до управління конфліктами серед публічних службовців¹.

Таким чином, для публічних службовців надзвичайно важливими є знання основ медіації та сформованість принаймні основ медіаційної компетентності, оскільки вони сприяють ефективному врегулюванню конфліктів у сфері публічного управління з урахуванням специфіки та основних характеристик кожної конкретної ситуації. Це зосереджує увагу на потребі формування та розвитку медіаційної компетентності серед публічних службовців, що, своєю чергою, забезпечує підвищення якості надання публічних та адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах².

До висвітлення проблем, пов'язаних з медіацією в органах публічної влади, останнім часом зверталися О. Божок (розглядає субкультурні кон-

¹ Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042>.

² Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. №2. С. 37-47. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042>

АВТОРИ

Акімов Олександр Олексійович — Збройні сили України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної академії управління персоналом (м. Київ), доктор наук з державного управління, професор, заслужений економіст України.

Арабчук Ярослав Ілліч — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент, заслужений економіст України.

Баран Марія Петрівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Білоцький Олександр Вікторович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук, доцент.

Гречаник Богдан Васильович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, доцент.

Гривнак Богдан Любомирович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Губа Марина Ігорівна — доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат економічних наук, доцент.

Демченко Володимир Миколайович — доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат філологічних наук, доцент

Дзвінчук Дмитро Іванович — директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування (за сумісництвом) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України.

Кісь Святослав Ярославович — директор Інституту післядипломної освіти, професор кафедри менеджменту та адміністрування (за сумісництвом) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор.

Ключевський Володимир Іванович — заступник голови Херсонської обласної державної (військової) адміністрації, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (за сумісництвом).

Козут Юрій Іванович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук (спеціальність «Забезпечення державної безпеки України»), полковник, генеральний директор Консалтингової компанії «СІДКОН».

Косаревич Назар Богданович — начальник управління з питань бюджету та контролю за виконанням делегованих повноважень Івано-Франківської обласної ради, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат економічних наук.

Красій Марія Омелянівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук, доцент.

Кухарчук Петро Михайлович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», кандидат наук з державного управління, доцент.

Кушнірюк Володимир Михайлович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат психологічних наук, доцент.

Леженко Сергій Олександрович — Повітряні сили Збройних сил України, аспірант Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Лопушинський Іван Петрович — завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України.

Малімон Віталій Іванович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Молодцов Олександр Володимирович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, доцент.

Мосора Лариса Степанівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Озьмінська Ірина Дмитрівна — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Остап'як Василь Іванович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор політичних наук, доцент.

Петренко Віктор Павлович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки.

Серняк Олег Ігорович — доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Телешун Сергій Олександрович — професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор політичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

Філіппова Вікторія Дмитрівна — в.о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, доктор наук з державного управління, професор.

ПОДЯКА СПОНСОРАМ ВИДАННЯ МОНОГРАФІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У часи смертельної небезпеки, що нависла над Українською державою в XXI столітті, спричиненою віроломною агресією російської федерації на суверенну і незалежну Українську державу, на допомогу нашій країні прийшло все прогресивне світове співтовариство. Це і допомога військовою технікою, і значна фінансова допомога, і матеріально-технічна допомога, і надання тимчасового притулку багатьом мільйонам переміщених осіб, і забезпечення навчання та відпочинку дітей тощо.

Серед багатьох видів допомоги Українській державі в ході російсько-української війни чільне місце посідає допомога в галузі освіти і науки. Це надання відповідних грантів на навчання студентам з України, фінансова підтримка проведення спільних міжнародних наукових конференцій, видання наукової та навчальної літератури коштом закордонних та вітчизняних спонсорів, оскільки той не дбає про своє майбутнє і майбутнє своєї країни, хто проблеми науки та освіти відкладає на повесний період.

До цієї благородної справи долучилися й спонсори видання монографічного дослідження «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні», підготовленого кафедрою публічного управління та адміністрування Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за участю провідних науковців України:

Чеський будівельний холдинг «ENTERIA» — інж. Ондřej Йошка, голова наглядової ради, Торгово-промислова палата Чеської Республіки та Консалтингова компанія «СІДКОН» (Україна) — Генеральний директор та власник, кандидат юридичних наук, полковник Юрій КОГУТ, які відкрили шлях до реальної співпраці між чеськими та українськими вишами.

Особлива вдячність за організаційну роботу координатору спонсорської допомоги пану Франтішеку МАРЕШУ, директору зі стратегічного розвитку Gamamag, за надану практичну допомогу з реалізації цього проєкту підтримки вищої освіти в Україні.

Уклінно дякуємо названим спонсорам за підтримку діяльності закладів вищої освіти України, насамперед нашого університету, активну участь у видавництві наукової та навчально-методичної літератури, призначеної для підготовки управлінців нової генерації та фахівців з національної безпеки.

Щиро бажаємо керівництву та працівникам Чеського будівельного холдингу «ENTERIA», компанії Gamamag, Торгівельно-промисловій палаті Чеської Республіки та Консалтинговій компанії «СІДКОН» (Україна) міцного здоров'я, миру і спокою в своїх країнах, нових виробничих здобутків і реалізації проєктів на благо народів Чехії та України, які підтверджують історичну істину, що війни не буває там, де освіта і освіченість визначають майбутнє світу.





**ЧЕШСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНИЙ ХОЛДИНГ ENTERIA
- ПІДТРИМКА ОСВІТИ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ
ВИЩОЇ ОСВІТИ.**

МИ — ЧЕШСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНИЙ ХОЛДИНГ

Будівельний холдинг ENTERIA об'єднує відомі чеські компанії, що спеціалізуються на різних сферах будівельної діяльності, має майже 1400 постійних співробітників та досягає річного обороту в 10 мільярдів чеських крон. Це надійний діловий партнер та хороший роботодавець, діяльність якого базується на якісному виробництві, соціальній відповідальності та традиційних цінностях, що є невід'ємною частиною корпоративної культури.

ВІД ЗАДУМКИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ – МИ ВАШ ПАРТНЕР НА ВСІХ ЕТАПАХ.

Компанії холдингу ENTERIA утворюють ідеальне поєднання для реалізації проектів у всіх галузях будівництва. Завдяки їм ми можемо запропонувати широкий спектр послуг на різних етапах будівництва – від розробки планів до обробки проектної документації та фактичного впровадження. У спектрі діяльності холдингу ENTERIA ми робимо акцент на високому професіоналізмі. Завдяки цьому ми здатні гарантувати максимальну якість наданих послуг.



EE Холдинг enteria в межах Чехії



enteria a.s. | Їраскова 169 | 530 02 Пардубіце | +420 466 007 111 | info@enteria.cz



velka
porta.cz



studuj
pracuj.cz



E enteria





Консалтингова компанія «СІДКОН» працює в галузі інформацій-но-аналітичних послуг з менеджменту безпеки з 2002 року для приват-них та державних організацій (в Україні та інших країнах).

Основні напрямки роботи:

**КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА
ПРОТИДІЯ ШАХРАЙСТВУ
КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА
АНАЛІТИКА
КІБЕРБЕЗПЕКА**

- **АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗСЛІДУВАННЯ**
- **КУРСИ, ТРЕНІНГИ**
- **КНИГИ — «ЕНЦИКЛОПЕДІЯ БЕЗПЕКИ»**

ПРАКТИЧНІ РОЗРОБКИ, ДОСЛІДЖЕННЯ

АУДИТ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Ідентифікація та аналіз загроз та відповідних до них уразливостей щодо стійкого та безперервного функціонування організації.

Оцінка існуючої системи безпеки у відповідності до міжнародних стандартів, законодавства України, вимог регулятора (за наявності), специфіки ринку. Аналіз стійкості системи безпеки до реальних і потенційних загроз і ризиків.

Пропозиції з удосконалення системи безпеки організації.

Підготовка пакету документів відповідно до міжнародних стандартів.

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ (ПОЛІТИКИ) БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Включає:

- Аудит існуючої системи безпеки
- Розробку пакету документів для впровадження і подальшого функціонування комплексної системи управління безпекою

- Організацію інфраструктури безпеки підприємства
- Розроблення документації із регламентації діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій.

Наші рекомендації не вимагають передачі інформації, що містить комерційну таємницю. Продукт є базовим документом для реалізації власниками концепції безпеки.

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА КІБЕРЗАХИСТ (методологічний рівень)

- Проведення кібераудиту в компанії, банку
- Розробка системи кібербезпеки та кіберзахисту в компанії, банку.

Розробка технологій, що дозволяють банку (компанії) самостійно проводити кібераудит та будувати систему кібербезпеки організації.

Наша робота не вимагає передачі інформації, яка становить комерційну (банківську) таємницю.

Наші фахівці мають більш ніж 20-річний досвід побудови систем безпеки для банків та підприємств.

РОЗРОБКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ, БАНКУ)

Призначення — створення системи корпоративної безпеки підприємства на основі загроз безпеці підприємства в умовах економічної кризи та політичної нестабільності під час роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках. Базується на Концепції безпеки підприємства.

АУДИТ І РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Оцінка відповідності системи захисту персональних даних (ПД) українським і міжнародним правовим нормам. Розробка внутрішньокорпоративного документу про порядок обробки та захисту ПД, а також інших документів, що містять вимоги щодо збору, зберігання, обробки ПД.

Рекомендації з побудови комплексної системи захисту ПД, що відповідає вимогам нормативних документів України та міжнародним стандартам.

АНАЛІЗ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ І КОНКУРЕНТІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

- Діяльність компанії на ринку
- Аналіз платоспроможності і надійності компанії
- Історія розвитку та ділова репутація компанії (керівників, власників)
- Інші позиції, що представляють інтерес для Замовника.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД БІЗНЕСУ ЗА КОРДОНОМ

- Аналіз ризиків та перспектив роботи компанії на закордонному ринку
- Маркетингові дослідження, розробка стратегії виходу на ринок, пошук та аналіз контрагентів
- Консультативна допомога (підбір експертів) в питаннях:
- Реєстрації компаній
- Юридичного, бухгалтерського супроводження
- Отримання дозволів, сертифікатів та ліцензій, необхідних в діяльності компаній
- Проведення міжнародних фінансових розслідувань (за фактом шахрайства)
- Інші інформаційно-аналітичні послуги з супроводу Вашого бізнесу за кордоном.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Ринки (загальна ситуація на різних ринках, структура ринку, характеристика основних гравців ринку і аналіз їх ринкових часток)
- Аналіз конкурентоспроможності компаній, які планують вихід на нові ринки (регіони, сфери бізнесу), аналіз і оцінка ринкових ризиків для нових гравців
- SWOT-аналіз конкурентів, їх можливостей лобіювання бізнес-інтересів і використання адмінресурсу
- Аналіз ступеню монополізації ринку групою компаній.

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Аналіз ризиків/перспектив для потенційного інвестора (економічні, політичні, репутаційні, ринкові тощо)
- Тенденції економічної ситуації на окремих ринках
- Окремі регіони як потенційні сфери інвестиційних вкладень (аналіз ситуації в регіоні — політика, органи влади, економіка, групи)
- Розробка політики управління ризиками
- Політичні ризики при реалізації бізнес-проектів
- Антикорупційний аудит, зовнішня оцінка корупційних ризиків.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ БІЗНЕСУ.

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Проведення порівняльного конкурентного аналізу компанії на ринку; загальна оцінка ефективності роботи бізнесу.

2. Розробка Конкурентної стратегії і Корпоративного стандарту компанії для збереження конкурентних позицій на ринку і найбільш ефективного розвитку бізнесу.
3. Розробка стратегії виходу компанії на новий ринок (в новий регіон).
4. Розробка комплексу заходів по виходу на новий ринок (в новий регіон).

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ

Перевірка кандидатів (керівні посади або посади, що мають доступ до ресурсів компанії).

Аналіз ділової репутації кандидата, перевірка його благонадійності, аналіз кваліфікації на відповідність потенційним обов'язкам, пошук та аналіз випадків, пов'язаних із шахрайством та ін.

РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Розробляються під проекти Замовників - для банків, інших фінансових інститутів, ГЗК, підприємств паливно-енергетичного комплексу, металургійних підприємств, великих торгових компаній.

Дані системи дозволяють виробити загальнокорпоративну стратегію, вирішувати поточні тактичні завдання бізнес-діяльності, проводити аналіз конкурентного середовища, контрагентів з метою створення внутрішньокорпоративної системи раннього попередження та реагування.

КУРСИ, ТРЕНІНГИ, ЛЕКЦІЇ

Розробка та проведення освітніх програм, тренінгів, курсів, лекцій тощо з питань менеджменту безпеки у відповідності з потребами Замовника:

- Корпоративна безпека
- Конкурентна розвідка, OSINT
- Енергетична (ядерна) безпека
- Державна безпека
- Протидія гібридним війнам
- Інші напрями з менеджменту безпеки.

Наші Замовники:

Служби безпеки, керівники, власники (компанії, підприємства, об'єкти критичної інфраструктури — українські та іноземні).

КНИГИ ТА ПРАКТИЧНІ ПОСІБНИКИ «ЕНЦИКЛОПЕДІЯ БЕЗПЕКИ»

- Корпоративна безпека: стратегія успіху
- Корпоративна безпека

- Конкурентна розвідка та безпека бізнесу
- Безпека зовнішньоекономічної діяльності компаній
- БПЛА як загроза безпеці критичної та військової інфраструктури
- Штучний інтелект і безпека
- Технології блокчейн та криптовалюта: ризики та кібербезпека
- Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки
- Кібертероризм: історія, цілі, об'єкти
- Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компанії
- Кібервійни, кібертероризм, кіберзлочинність (концепції, стратегії, технології)
- Кібервійна та безпека об'єктів критичної інфраструктури
- Гібридна війна нового типу як загроза національній безпеці держав
- Сучасні технології гібридної війни
- Гібридні війни (історія, політика, безпека)
- Енергетичні війни як загроза національній безпеці держав Євросоюзу
- Енергетичні війни та політики безпеки об'єктів ядерної енергетики
- Ядерна енергетика та управління безпекою.



ЗМІСТ

Передмова	5
-----------------	---

РОЗДІЛ 1. КОНФЛІКТИ В ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Конфлікт як поняття, процес, наука і практика (доц. Озьмінська І. Д.)	10
1.2. Психологія конфлікту (проф. Філіппова В. Д., Леженко С. О.)	28
1.3. Основні класифікації конфліктів (проф. Гречаник Б. В.)	47
1.4. Функції конфлікту (доц. Губа М. І.)	70
1.5. Формування ненасильницького спілкування в організованих спільнотах (доц. Малімон В. І.)	81
1.6. Гендерний аспект конфліктів у публічному управлінні (доц. Гривнак Б. Л.)	90

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Соціальні конфлікти як об'єкт публічного управління (проф. Дзвінчук Д. І., доц. Когут Ю. І.)	99
2.2. Механізми публічного управління соціальними конфліктами: поняття, сутність і класифікація (доц. Арабчук Я. І.)	115
2.3. Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління соціальними конфліктами в Україні (проф. Гречаник Б. В.)	125
2.4. Європейський досвід публічного управління соціальними конфліктами (проф. Остап'як В. І.)	140
2.5. Стратегічні напрямки вдосконалення механізмів попередження соціальних конфліктів з метою забезпечення національної безпеки держави (проф. Остап'як В. І., доц. Когут Ю. І.)	164

РОЗДІЛ 3. КОМУНІКАТИВНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ СФЕРАХ

3.1. Особливості врегулювання воєнно-політичних конфліктів (доц. Білоцький О. В.)	188
3.2. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у сфері економіки та фінансів (доц. Арабчук Я. І., доц. Косаревич Н. Б.)	202
3.3. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у соціальній сфері (доц. Гривнак Б. Л.)	248
3.4. Комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів у гуманітарній сфері	233

3.4.1. Особливості врегулювання конфліктів у мовній сфері (проф. Лопушинський І. П., доц. Демченко В. М.).....	233
3.4.2. Особливості врегулювання конфліктів у сфері освіти (проф. Дзвінчук Д. І.).....	263
3.4.3. Особливості врегулювання конфліктів у сфері культури (доц. Малімон В. І.).....	275
3.4.4. Особливості врегулювання конфліктів у сфері охорони здоров'я (доц. Баран М.П.).....	284

РОЗДІЛ 4. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИНАХ

4.1. Публічні правовідносини як сфера виникнення конфлікту інтересів (доц. Білоцький О. В.).....	299
4.2. Поняття та види конфлікту інтересів (доц. Серняк О. І.)	312
4.3. Адміністративно-правові засоби запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах (доц. Серняк О. І.)	323
4.4. Вплив груп інтересів на формування публічної політики та управління (проф. Телешун С. О.).....	333
4.5. Добровільне лобювання в контексті взаємодії публічної влади (проф. Лопушинський І. П., проф. Остап'як В. І., доц. Ключевський В. І.).....	354

РОЗДІЛ 5. МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ІНТЕРЕСІВ: ІНСТИТУТ МЕДІАТОРСТВА

5.1. Історичні передумови виникнення та розвиток інституту медіації (доц. Кушнірюк В. М.).....	376
5.2. Правові засади застосування медіації в публічному управлінні (проф. Молодцов О. В.).....	395
5.3. Державна політика медіації (проф. Акімов О. О., проф. Лопушинський І. П., доц. Кухарчук П. М.).....	409
5.4. Розвиток медіаційних компетентностей публічних службовців (проф. Лопушинський І. П., доц. Кушнірюк В. М.).....	431

РОЗДІЛ 6. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Стратегічні напрями адаптивного управління конфліктами в контексті цілей сталого розвитку (доц. Мосора Л. С.).....	444
6.2. Формування конфліктологічної компетентності публічних службовців як один із напрямів професійного розвитку (проф. Петренко В.П., проф. Кісь С.Я., доц. Красій М.О.).....	454
Список використаних джерел	468
Автори	505
Подяка спонсорам видання монографічного дослідження	508

Наукове видання

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «СІДКОН»**

**КОНФЛІКТИ: ТЕОРІЯ І
ПРАКТИКА СИСТЕМНОГО
ВИРІШЕННЯ
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

МОНОГРАФІЯ

Комп'ютерний набір, дизайн обкладинки: Серняк О. І.
Комп'ютерна верстка: Наталі Рогужинської
Редагування: Лопушинський І. П., Малімон В. І.

Підписано до друку 15.07.2025.
Формат 60х84/16. Гарнітура «Arial».
Умовн. друк. арк. 6,98.
Наклад 300 прим.

Видавництво «Місто НВ»
76018, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Лепкого, 29.
Тел.: +38 (099) 08 05 785

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ІФ № 9 від 02.02.2001 р.

