

А. А. Мельниченко, кандидат філософських наук,
доцент, доцент кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Ю. В. Радченко, магістрант
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

У статті здійснено огляд підходів до розуміння поняття медіації та її особливостей крізь призму теоретичного доробку вітчизняних науковців. Прослідковано спроби вітчизняних законодавців щодо правового врегулювання розвитку та функціонування інституту медіації в історії українського парламентаризму. Зокрема, зроблено огляд основних законопроектів, які вносилися на розгляд Верховної Ради України протягом останніх десяти років представниками різних політичних сил. Продемонстровано, що в Україні дотепер залишається суттєва прогалина в царині правового забезпечення діяльності медіаторів і визначення їхнього правового статусу, що першочергово пов'язано з нерозв'язаними теоретичними суперечностями щодо тлумачення феномена медіації. Проаналізовано перспективи впровадження медіаційних практик у системі публічного управління, визначено головні перешкоди імплементації медіації в діяльності державних службовців. Зазначено, що становлення теоретичних пошуків у сфері медіації здебільшого пов'язане з дослідженнями в межах правничих наук. Значна увага в статті приділена питанням інституціоналізації медіації в сучасних соціальних практиках і, зокрема, в сфері публічного управління. Обґрунтовується думка, що медіацію варто розглядати не суто як правничий феномен, який застосовується у формі інструменту позасудового врегулювання спорів, але і як універсальний засіб врегулювання соціальних конфліктів різного рівня, зокрема й тих, які виникають у сфері публічного управління та адміністрування. Головною особливістю медіаційних процедур автори визначають прийнятність отриманого результату для всіх сторін конфлікту, на відміну від односторонніх результатів судових практик вирішення спорів. Важливим аспектом імплементації інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування автори вважають підготовку державних службовців і формування у них відповідних компетентностей.

Ключові слова: медіація, публічне управління та адміністрування, державна служба, конфлікт, спір.

A. A. Melnychenko, Yu. V. Radchenko. Implementation of mediation tools in public administration practice

The article provides a review of the mediation concept and its peculiarities through the prism of the theoretical achievements of Ukrainian scientists. The attempts of national legislators to regulate the functioning of the mediation institute through the history of Ukrainian parliamentarism are traced. In particular, an overview of the major bills submitted to the Verkhovna Rada of Ukraine during the last ten years was made by representatives of different political forces. The authors have demonstrated that in Ukraine there is still a significant gap in the field of legal support of mediator activities and the determination of their legal status, which is primarily related to the unresolved theoretical contradictions regarding the interpretation of the phenomenon of mediation.

Prospects of the mediation practices implementation in the public administration system were analyzed, as well as main obstacles to the implementation of mediation in the activity of civil servants are identified. It has been noted that the formation of theoretical treatments in the field of mediation is mostly related to legal studies researches. Much attention is paid to the issues of institutionalization of mediation in contemporary social practices and, in particular, in the field of public administration. It is argued that mediation should be regarded not only as a legal phenomenon used in the form of an instrument of out-of-court dispute resolution but also as universal social conflicts resolving means within various levels, including those arising in the field of public management and administration. Authors have determined that the main feature of mediation procedures is the admissibility of the result obtained for all parties of the conflict, as opposed to the unilateral results of litigation. The authors argue that the training of civil servants and the formation of corresponding competencies is an important aspect of mediation tools implementation.

Key words: mediation, public administration, public service, conflict, dispute.

Постановка проблеми. Ускладнення характеру суспільних відносин, криза державно-бюрократичної системи, підвищення конфліктогенності українського суспільства в сучасних умовах вимагають розроблення новітніх підходів до вдосконалення механізмів функціонування системи публічного управління та адміністрування. Ретельної уваги сьогодні потребують особливості формування конструктивних взаємовідносин у системі публічного управління як безпосередньо між самими суб'єктами публічно-управлінської діяльності, так і між

ними та стейкхолдерами (громадянами, представниками бізнесу, третього сектору тощо). Адже на різних рівнях взаємодії – від міжвідомчих до міжособистісних – нерідко можливе виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій тощо. Варто погодитися з думкою С.Л. Кирія, що «конфлікти в організаціях системи державного управління є результатом розвитку взаємодії між окремими її структурними елементами, якими можуть бути окремі службовці, її структурні підрозділи чи організація загалом, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями» [1]. Додатковим і важливим елементом реформування публічно-управлінської системи в Україні має бути вдосконалення професійної компетентності державних службовців у сфері побудови конструктивних міжособистісних і соціальних стосунків. З першого погляду такі компетентності відносять до *soft skills* (соціальні компетентності), проте для публічних управлінців подібні знання, вміння та навички можна віднести до одного зі складників *hard skills* (професійні компетентності). Саме імплементація медіаційних технік у практику публічного управління та державної служби є одним зі шляхів її професіоналізації та дієвим способом вирішення конфліктних ситуацій як у самій системі державної служби, так і з іншими сторонами управлінських взаємодій.

Публічне управління та адміністрування, як сфера професійної діяльності, має свої специфічні риси, оскільки працівник – державний службовець або посадова особа органів місцевого самоврядування – сприймається суспільством не тільки як суб'єкт, що виконує певну трудову функцію, але і як «персоніфіковане обличчя держави». Розгортання конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування, незалежно від результату їх вирішення/урегулювання, чинить негативний вплив на авторитет публічної служби. Адже такі конфлікти дестабілізують ситуацію в конкретних колективах, змушують спрямовувати зусилля публічних службовців на питання, які мають другорядне значення поряд із їхніми основними функціональними обов'язками. Погодимось з позицією С.В. Соловйової та Н.Л. Назарової, що «державні цивільні службовці є як провідниками ідей державності в суспільстві, так і учасниками службово-трудоких відносин, у межах яких неминучі конфлікти й суперечки. Для цивілізованого вирішення спірних ситуацій усе більш значущим стає вдосконалення професійної компетентності представників держав у сфері побудови якісних комунікацій, зокрема між собою» [2, с. 157]. З огляду на вищевикладене важливим є огляд перспектив імплементації інструментів медіації в практику публічного управління та адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти застосування методик та інструментів медіації в діяльності публічних управлінців раніше висвітлювалися у вітчизняних і закордонних публікаціях. Проте варто зазначити, що ця проблематика ще є маловивченою та потребує накопичення знань у вищезгаданій царині. Це питання висвітлюється у працях таких вітчизняних учених, як: З.В. Красиловська, О.А. Тертишина [18], Н.В. Дараганова [19], В.С. Балух [20], Г.В. Єрьоменко [21], Н.А. Мазаракі [11], Н.П. Довгань, В.В. Резнікова, Є.Є. Бородін, Л.Б. Сало, І.Я. Сенюта, Н.Є. Хлібороб, А.М. Школик, Л.В. Кулачок-Тітова, К.В. Кім [14], та інших.

Досить плідно розвивається дослідження феномена медіації в межах правничих наук. Зокрема, у цій галузі знань можна виділити роботи С.О. Корінного [3] та Т.І. Шинкар [4], присвячені застосуванню медіації в адміністративному процесі та адміністративному судочинстві. Дослідження Н.В. Боженко спрямовані на вивчення медіації як способу вирішення адміністративних спорів [5]. Зі свого боку А.Г. Бортнікова обґрунтувала правові засади застосування медіації як способу вирішення публічно-правових спорів і водночас розглянула питання правового статусу медіатора [6]. Враховуючи той факт, що жоден законопроект стосовно медіації в Україні не ухвалено, викликають інтерес висновки І.Г. Ясиновського, який досліджує питання імплементації процедури медіації в українське законодавство [7]. Крім того, правовим питанням медіації присвячено праці Ю.Д. Притики, М.Я. Поліщук, Г.О. Огречук [16], В.С. Гопанчука та інших. Однією з останніх публікацій у галузі права стала оглядова публікація І.І. Подік, Л.Л. Єфіменко та А.В. Середи, присвячена дослідженню світового досвіду запровадження інституту медіації в податковій правовідносини [8]. У вказаній праці розглянуто досвід Німеччини, Бельгії, Нідерландів, Польщі, США, Канади та Великої Британії щодо застосування процедур і механізмів податкової медіації.

З огляду на те, що нас цікавить саме фокус проблеми у межах галузі знань «Публічне управління та адміністрування», варто особливу увагу приділити дисертаціям З.В. Красиловської [9] та Є.Є. Бородіна [10], захищеним протягом останніх років (у 2017-му та 2019-му році відповідно). Останнє зі згаданих досліджень – «Механізм медіації в системі публічного управління» – вигідно вирізняється сукупністю опрацьованих джерел, зокрема й іншомовних, значною кількістю ілюстративного матеріалу, що сприяє більш глибокому розумінню механізмів медіації в публічному управлінні.

Метою статті є визначення перспектив імплементації інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування.

Результати дослідження. Відносно новий для вітчизняної науки термін «медіація» походить від латинського *mediatio* – посередництво. У своїй статті Н.А. Мазаракі наводить формальне визначення медіації (або мирової угоди), яке пропонується у статті 1 Типового закону Комісії ООН із міжнародного торгового права 2002 року щодо міжнародних комерційних арбітражних процедур, де медіація тлумачиться як «... процес <...>, коли сто-

рони залучають третю особу або осіб <...> з метою надання ними допомоги у мирному врегулюванні спорів, що виникають із приводу контрактних чи інших правових відносин або пов'язані з ними. Мировий посередник не має права нав'язувати сторонам способи врегулювання спору» [11, с. 95]. Таке визначення досить повно розкриває сутність медіації, проте не окреслює можливі механізми її здійснення.

Під час з'ясування сутнісних характеристик медіації неможливо оминати напрацювання німецького фахівця Хрістофа Бесемера, який акцентує увагу на тому, що медіація – це метод вирішення конфліктів, розроблений у 60–70-ті роки в США і успішно використовується в різних сферах суспільного життя. Саме ідея щодо поширення сфери застосування медіації Бесемером не тільки на врегулювання юридичних спорів є важливою для нашого обґрунтування перспектив використання медіації в публічному управлінні та адмініструванні. Ба більше, один із розділів його книги «Медіація: посередництво в конфліктах» присвячений використанню інструментів медіації у близькій до публічного управління сфері – у політиці [12]. Загалом Бесемер, акцентуючи увагу на конструктивності медіації, розглядає її як посередництво в спорах таких безпристрасних осіб, яких визнають усі сторони. Схоже визначення пропонує М.О. Самохвалов, який вважає, що «процедура медіації є процесом урегулювання спору за участю посередника, який допомагає сторонам прийти до взаємоприйняттого рішення» [13, с. 22].

Український дослідник І.Г. Ясиновський пропонує розглядати медіацію як «узгоджувальну процедуру, процес, у якому третя сторона консулює сторони спору з метою досягнення ними компромісу, що має влаштувати обидві сторони» [7]. Цікавим для нашого дослідження є наукова розвідка харківських дослідниць Л.В. Кулачок-Тітової та К.В. Кім. Аналізуючи сутність конфліктів та їхніх різновидів на державній службі, вони пропонують розглядати медіацію як один із способів врегулювання трудових спорів. Авторки стверджують, що «медіація має деякі риси, які відрізняють її серед інших способів вирішення спору, саме тому вона має позитивні переваги для сторін» [14]. Крім того, вони вказують на такі риси медіації, як конфіденційність і добровільність застосування процедури, рівноправність сторін, які визначаються перевагою медіації перед судовим розглядом спору та роблять її прийнятною і привабливою для застосування у відповідних випадках на державній службі. Справді, з огляду на реалізацію принципу добровільності, то, на відміну від судового вирішення спорів, де особливості участі сторін визначені законодавством, під час застосування медіаційних процедур передбачена свобода участі та вихід учасника на будь-якому етапі врегулювання конфлікту.

Варто зазначити одну головну особливість медіаційних процедур – це прийнятність отриманого результату для всіх сторін конфлікту, тоді як судові процедури передбачають, як правило, сторону, що виграла, і сторону, що програла.

У нашій державі вже певний час відбувається інституціоналізація медіації як альтернативного способу вирішення (врегулювання) конфліктів. Зокрема, були створені та функціонують інституції, які сприяють формуванню медіаційних навичок і просуванню процедур медіації у різних сферах. Ідеться про Український центр медіації, який був заснований при Києво-Могилянській бізнес-школі, Національну асоціацію медіаторів України, яка у 2014 році була заснована у формі професійної громадської організації, та інші. З'явилися освітні програми в закладах вищої освіти. До прикладу, в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського у 2017 році була створена магістерська програма «Врегулювання конфліктів та медіація». Зазначимо, що ця програма підготовки пропонується в межах спеціальності 054 «Соціологія», хоча до її забезпечення долучаються науково-педагогічні працівники з підрозділів, які готують фахівців у галузі «Публічне управління та адміністрування». Крім того, останнім часом почала видаватися навчально-методична література, яка використовується під час формування медіаційних компетентностей. Нещодавно вийшов друком підручник «Медіація у професійній діяльності юриста» (2019), який, з одного боку, призначений для правників, а з іншого – може викликати професійний інтерес і у фахівців з інших сфер. Також в Україні відбулося декілька захистів дисертацій із проблематики, пов'язаної з медіацією, про які згадувалося вище. Тобто медіація як правовий та управлінський феномен поступово знаходить своє місце в сьогodenних практиках українського соціуму.

Що стосується іншого боку інституціоналізації медіації, а саме формування певних норм, які регулюють відносини в цій сфері, то медіація в Україні дотепер не має законодавчого закріплення. Хоча спроби ухвалити відповідні закони були, починаючи із шостого скликання Верховної Ради України. Йдеться про законопроекти, внесені народним депутатом України шостого скликання О.І. Тищенко (законопроект № 7481 від 17 грудня 2010 року – відкликаний; законопроект № 8137 від 21 лютого 2011 року – не прийнятий; законопроект № 10301 від 5 квітня 2012 року (у співавторстві з Ю.А. Кармазіним) – відкликаний). Пізніше народним депутатом Верховної Ради України сьомого скликання Я.П. Федорчуком був запропонований проект Закону № 2425а від 26 червня 2013 року, який після розгляду профільними комітетами також був відкликаний. Паралельно з ним подано альтернативний законопроект № 2425а-1 від 3 липня 2013 року, розгляд якого також завершився відкликанням.

Протягом останніх п'яти років у Парламенті було зареєстровано кілька проектів Закону «Про медіацію». Ідеться про законопроект № 2480, внесений до Парламенту в березні 2015 року. Ініціаторами цього проекту Закону стала група депутатів восьмого скликання Верховної Ради України. Водночас після опрацювання комітетами Парламенту до порядку денного засідань цей проект не був включений. Наступний законопроект № 3665,

який був ініційований здебільшого тими самими депутатами, ухвалювався в першому читанні ще в 2016 році, але врешті-решт не був прийнятий у 2019 році. І знову ж таки паралельно з вищевказаним подавався альтернативний законопроект № 3665-1 з ініціативи народного депутата України С.В. Ківалова. Серед недоліків цього законопроекту, на які вказувало Головне науково-експертне управління, був той, що «у проекті не досить чітко врегульовано питання організації професійної діяльності медіаторів та їхньої професійної підготовки». Зокрема, пропонувалося «заборонити участь у медіації державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування, суддів та інших працівників судових органів, посадових осіб прокуратури, нотаріусів тощо» [15]. Така позиція не повністю узгоджується з нашим переконанням щодо участі державних службовців у медіаційних процедурах. Адже, з одного боку, державний службовець, справді не повинен здійснювати професійну діяльність медіатора, перебуваючи на держслужбі, а з іншого – цілком міг би використовувати медіаційні інструменти під час урегулювання конфліктів, що виникають у системі публічного управління та адміністрування. Зокрема, йдеться і про врегулювання індивідуальних трудових спорів.

Зважаючи на аналіз двох останніх законопроектів «Про медіацію», який здійснювався в експертному середовищі та комітетах Верховної Ради України, дослідники схильні до думки, що більш допрацьованою є редакція від 29 грудня 2015 року № 3665-1. Ми погоджуємося з цією думкою експертів, адже важливо вказати, що саме у проекті Закону України «Про медіацію» використовується поняття конфлікту, що значно розширює сферу застосування закону, на відміну від використання поняття спору. Водночас науковці з альтернативною позицією апелюють до того, що поняття конфлікту не є правовим, і тому його не варто використовувати в законодавстві. Зокрема, у дисертаційній роботі Г.О. Огречук зазначено, що «надаючи законодавчого визначення медіації як способу вирішення цивільно-правових спорів, доцільно оперувати категорією правового спору, а не категорією конфлікту» [16, с. 23]. Звичайно, якщо розглядати медіацію в такому вузькому значенні, то подібна думка є виправданою. Проте ми схилиємося до ширшого тлумачення медіації, де ключовим є поняття конфлікту, яке охоплює і такий його різновид, як цивільно-правовий спір. Широке тлумачення медіації, до якого ми схилиємося, дає змогу справді використовувати інструменти медіації не тільки під час вирішення правових спорів, а й у врегулюванні суспільно-політичних конфліктів. Ба більше, Наказом Міністерства економічного розвитку й торгівлі від 26 жовтня 2017 року № 1542 було внесено зміни до Класифікатора професій ДК 003:2010 (Зміни № 6), які передбачили внесення такої професійної назви роботи, як «фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у суспільно-політичній сфері» (Директива В, код КП 2442.2). Відтак це дає змогу стверджувати, що не можна встановлювати знак тотожності між фахівцями-юристами з питань позасудового врегулювання спорів і медіаторами. При цьому медіатор обов'язково повинен володіти широким комплексом правових знань, які можуть бути отримані в межах підготовки фахівців не за юридичними спеціальностями.

Урешті-решт, останній широко обговорюваний законопроект «Про діяльність у сфері медіації» № 10425, внесений народним депутатом Ю.Р. Мірошніченком, також не зміг стати законом, оскільки був знятий із розгляду Верховної Ради України у зв'язку з її достроковим розпуском. Перевагою цього законопроекту є те, що автор послуговується поняттям конфлікту, але головним недоліком є обмеження можливості бути медіатором для осіб, які уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Крім того, у вказаному законопроекті порушується згаданий нами вище принцип добровільності, адже в ньому передбачено принцип обов'язковості.

Перспективність і значущість імплементації інструментів медіації в практиці публічного управління та адміністрування підтверджуються словами О.В. Лук'яновської щодо того, що «інформованість про принципи і технології медіації може істотно вплинути на зміну світогляду державного службовця у відносинах із громадянами та одне з одним, що розширить можливості вирішення спорів прозорим, некорумпованим способом» [17, с. 38].

На нашу думку, головними перешкодами для упровадження медіаційних інструментів у практику діяльності публічних службовців є такі:

- відсутність законодавчої бази в Україні щодо здійснення медіаційних процедур;
- мозаїчність і безсистемність адміністративної реформи в Україні;
- нерозуміння значною кількістю керівників органів публічної влади переваг та ефективності медіаційних процедур;
- відсутність відповідних компетентностей у значної кількості публічних службовців та інше.

Вирішення конфліктів, які виникають із певною частотою під час виконання своїх обов'язків у державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, актуалізують питання вдосконалення професійних компетентностей у вказаних акторів публічно-управлінських відносин, зокрема і в частині побудови ефективних комунікацій, переговорів тощо. Зазначимо, що Стандартом вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для підготовки фахівців рівня «бакалавр» передбачено формування такої спеціальної компетентності, як «здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів». Водночас відсутність нині затвердженого Стандарту вищої освіти за вказаною спеціальністю для магістерського рівня ще не дає змоги говорити про перспективи формування таких компетентностей, які поповнять лави публічних службовців.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Медіацію в Україні як спосіб урегулювання конфліктів можна розглядати як перспективний і дієвий інструмент у сфері публічного управління та адміністрування. На нашу думку, імплементація інструментів медіації в практику органів державного управління та/або органів місцевого самоврядування створить підвалини для підвищення ефективності функціонування останніх. Варто погодитися з думкою С.Є. Бородіна, що «використання медіації в публічному управлінні може допомогти зняти певне навантаження з органів публічного управління, надати сторонам правового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент врегулювання конфлікту» [10]. Враховуючи тривалі дискусії щодо професійної належності діяльності медіатора, вважаємо, що використання окремих інструментів медіації в царині публічного управління є не тільки можливим, але й необхідним. З огляду на вищевикладене виникає потреба в якісному професійному навчанні персоналу органів влади з одночасним формуванням відповідних компетентностей у сфері медіації. Крім того, законодавче урегулювання процедур медіації не повинно позбавити публічних службовців можливості застосовувати інструменти медіації.

Список використаних джерел:

1. Кирій С.Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4.
2. Соловьева С.В., Назарова Н.Л. Медиация как инновационная форма разрешения споров на государственной гражданской службе. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2014. № 6. С. 156–161.
3. Корінний С.О. Впровадження медіації в адміністративний процес України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Ужгород, 2019. 20 с.
4. Шинкар Т.І. Застосування медіації в адміністративному судочинстві : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2017. 20 с.
5. Боженко Н.В. Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 18 с.
6. Бортнікова А.Г. Щодо правового статусу медіатора. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 4. С. 219–222.
7. Ясиновський І.Г. Імплементація процедури медіації в Українське законодавство: теоретико-правовий аналіз : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.
8. Подік І.І., Єфіменко Л.Л., Середа А.В. Огляд світового досвіду запровадження інституту медіації в податковій праввідносини. Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2019. 58 с.
9. Красіловська З.В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2017. 20 с.
10. Бородін Є.Є. Застосування медіації в публічному управлінні. Становлення публічного адміністрування в Україні : мат-ли VII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених, м. Дніпро, 22 квітня 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 31–33.
11. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 92–100.
12. Бесемер Х. Медиация: Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В. Маловой. Калуга : Духовное познание, 2004. 176 с.
13. Самохвалов Н.А. Медиация как инновационный способ урегулирования конфликтов в сфере государственной политики и управления. *Актуальные проблемы современности: наука и общество*. 2014. № 2 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-kak-innovatsionnyy-sposob-uregulirovaniya-konfliktov-v-sfere-gosudarstvennoy-politiki-i-upravleniya> (дата звернення: 19.11.2019).
14. Кулачок-Тітова Л.В., Кім К.В. До питання врегулювання трудових конфліктів державних службовців позасудовими способами. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія «Право». 2015. № 20. С. 109–113.
15. Висновок Головного науково-експертного управління 30.03.2016. на проект Закону України «Про медіацію» (реєстр. № 3665-1 від 29.12.2015 року). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57620.
16. Огречук Г.О. Правове регулювання застосування медіації при вирішенні цивільно-правових спорів : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03; Нац. академія внутр. справ. Київ, 2016. 213 с.
17. Лукьяновская О.В. О возможности применения процедуры медиации при разрешении конфликтов на государственной гражданской службе. *Вестник СГЮА*. 2018. № 1 (120). С. 34–38.
18. Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.
19. Дараганова Н.В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Юридична наука*. 2011. № 6. С. 77–83.

20. Балух В.С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів. *Право і суспільство*. 2015. № 4. С. 45–50.

21. Єрємченко Г.В. Медіація – альтернативний спосіб розв’язання конфліктів, або і вівці цілі, і вовки не голодні. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 5. С. 67–70.

References:

1. Kyrii S.L. (2014), Orhanizatsiyni konflikt u publichnomu upravlinni yak indyktor neobkhdnosti zmin [Organizational conflict in public administration as an indicator of the need for change]. *Journal Derzhavne budivnytstvo* [State development]. Vol. 2ю Official site. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4 [in Ukrainian].

2. Soloveva S.V., Nazarova N.L. (2014), Medyatsiya kak innovatsyonnaia forma razresheniya sporov na hosudarstvennoi hrazhdanskoi sluzhbe. [Mediation as an innovative form of dispute resolution in the civil service]. *Journal Vestnyk Nyzhehorodskoho unyversyteta im. N.Y. Lobachevskoho* [Bulletin of N.I. Lobachevsky Nizhny Novgorod University]. Vol. 6. P. 156–161. [in Russian].

3. Korinnyi S.O. (2017), Vprovadzhennia mediatsii v administratyvnyi protses Ukrainy [Implementation of mediation in the administrative process of Ukraine], Ph.D thesis: 12.00.03, Press “Gelvetika”, Uzhhorod. 20 p. [in Ukrainian].

4. Shynkar T.I. (2017), Zastosuvannia mediatsii v administratyvnomu sudochynstvi [Application of Mediation in Administrative Proceedings: National and Foreign Experience], Ph.D thesis 12.00.03, Press “PAIS”, Kyiv, 2017. 20 p. [in Ukrainian].

5. Bozhenko N.V. (2018), Administratyvno-pravove zabezpechennia mediatsii yak sposobu vyrishennia administratyvnykh sporiv [Administrative-legal provision of mediation as method of resolving administrative disputes], Ph.D thesis: 12.00.07, Pres “Gelvetika”, Zaporizhzhia, 2018. 18 p. [in Ukrainian].

6. Bortnikova A.H. (2015), Shchodo pravovoho statusu mediatora [Regarding the legal status of a mediator]. *Journal Porivnialno-analitychne pravo* [Comparative and analytical law]. Vol. 4. P. 219–222. [in Ukrainian].

7. Yasynovskiy I.H. (2016), Implementatsiia protsedury mediatsii v Ukrainse zakonodavstvo: teoretyko-pravovy analiz [Implementation of the mediation procedure in Ukrainian legislation: theoretical and legal analysis], Ph.D dissertation: 12.00.01, National Academy of Internal Affairs, Kyiv. 295 p. [in Ukrainian].

8. Podik I.I., Yefimenko L.L., Sereda A.V. (2019), Ohliad svitovoho dosvidu zaprovadzhennia instytutu mediatsii v podatkovii pravovidnosny [Overview of international experience introduction of mediation in legal tax], Press FOP Melnyk A.A., Khmelnytskyi. 58 p. [in Ukrainian].

9. Krasilovska Z.V. (2017), Stanovlennia instytutu mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia: teoretyko-pravovy aspekt [Establishment of the institute of mediation in the system of public administration: theoretical and legal aspects], Ph.D thesis: 25.00.01, Press ORIDU NADU, Odesa. 20 p. [in Ukrainian].

10. Borodin Ye.Ye. (2016), Zastosuvannia mediatsii v publichnomu upravlinni. [Application of mediation in public administration], Stanovlennia publichnoho administruvannia v Ukraini [Developing of public administration in Ukraine], materials of the VII All-Ukrainian conference of students and young scientists, Press DRIDU NADU, Dnipro. P. 31–33. [in Ukrainian].

11. Mazaraki N.A. (2016), Mediatsiia v Ukraini: problemy teorii ta praktyky [Mediation in Ukraine: problems of theory and practice], *Journal Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law]. Vol. 1. P. 92–100 [in Ukrainian].

12. Besemer, Kh. (2004), Medyatsiya. Posrednychestvo v konfliktakh [Mediation. Mediation in conflicts], Press Dukhovnoe poznyanye, Kaluha. 176 p. [in Russian].

13. Samokhvalov N.A. (2014), Medyatsiya kak ynnovatsyonnyi sposob urehulyrovaniya konfliktov v sfere hosudarstvennoi polytyky u upravleniya [Mediation as an innovative way to resolve conflicts in public policy and management], *Journal Aktualnye problemy sovremennosti: nauka y obshchestvo* [Actual problems of modernity: science and society]. Vol. 2 (3). Official site. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-kak-innovatsionnyy-sposob-uregulirovaniya-konfliktov-v-sfere-gosudarstvennoy-politiki-i-upravleniya> [in Russian].

14. Kulachok-Titova L.V., Kim K.V. (2015), Do pytannia vrehuliuvannia trudovykh konfliktiv derzhavnykh sluzhbovtiv pozasudovymy sposobamy [On the issue of resolving labor disputes of civil servants out of court]. *Journal Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii Pravo* [Bulletin of Vasyl Karazin Kharkiv National University. Law Series]. Vol. 20. P. 109–113. [in Ukrainian].

15. Holovne naukovo-ekspertne upravlinnia VRU (2016), Vysnovok 30.03.2016. na proekt Zakonu Ukrainy “Pro mediatsiiu” [Conclusion of the Main Scientific and Expert Department 30.03.2016. on the draft Law of Ukraine “On mediation”]. Official site. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57620 [in Ukrainian].

16. Ohrenchuk H.O. (2016), Pravove rehuliuвання zastosuvannia mediatsii pry vyrishenni tsyvilnopravovykh sporiv [Legal regulation of usage of mediation upon resolving civil disputes], Ph.D dissertation: 12.00.03, National Academy of Internal Affairs, Kyiv. 213 p. [in Ukrainian].

17. Lukianovskaia O.V. (2018), O vozmozhnosti prymenyeniya protsedury medyatsyy pry razreshenyy konfliktov na hosudarstvennoi hrazhdanskoj sluzhbe [On the possibility of applying the mediation procedure in resolving conflicts in the civil service]. *Journal Vestnyk SGYuA* [Journal SGYuA]. Vol. 1 (120). P. 34–38 [in Russian].

18. Tertyshna O.A. (2010), Vykorystannia konstruktyvnoho resursu konfliktu v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Application of the constructive resource of conflict in the public service system], Ph.D thesis: 25.00.03. Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration, Dnipropetrovsk. 22 p. [in Ukrainian].

19. Darahanova N.V. (2011), Mediatsiia yak odyn iz alternatyvnykh sposobiv vyrishennia indyvidualnykh trudovykh sporiv [Mediation as one of the alternative ways of resolving individual labor disputes]. *Journal Yurydychna nauka* [Legal science]. Vol. 6. P. 77–83. [in Ukrainian].

20. Balukh V.S. (2015), Alternatyvni sposoby vyrishennia indyvidualnykh trudovykh sporiv [Alternative ways to resolve individual labor disputes]. *Journal Pravo i suspilstvo* [Law and society]. Vol. 4. P. 45–50 [in Ukrainian].

21. Yeromenko H.V. (2009), Mediatsiia – alternatyvnyi sposib rozviazannia konfliktiv, abo i vivtisi tsili, i vovky ne holodni [Mediation is an alternative way of resolving conflicts, or both sheep are whole and wolves are not hungry]. *Journal Marketynh v Ukraini* [Marketing in Ukraine]. Vol. 5. P. 67–70 [in Ukrainian].