

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**САЛІХОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕГОВИЧ**

УДК 351/354:[005.574:316.485.6:061.2](477:4)(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІНСТИТУТ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

281 Публічне управління та адміністрування  
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ О.О.Саліхов

Науковий керівник: Мельничук Ольга Федорівна, доктор юридичних наук,  
професор, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін

Вінниця 2026

## АНОТАЦІЯ

*Саліхов О.О.* Інститут медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2026.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню інституту медіації в системі публічного управління України та запропоновано напрями його удосконалення в умовах євроінтеграції.

У першому розділі *«Теоретико-методологічні засади дослідження інституту медіації у системі публічного управління»* розкрито концептуальні засади медіації як інституту публічного управління. Запропоновано цілісну концепцію підходів тлумачення інституту медіації у системі публічного управління, які включають такі: аксіологічний (медіація як цінність, форма організації діалогу, засіб досягнення глобальних цілей сталого розвитку), правовий (медіація як альтернативний спосіб врегулювання спорів, форма доступу до правосуддя, засіб правового захисту); процедурний (медіація як позасудова, структурована процедура врегулювання конфліктів (спорів)), управлінський (медіація як метод у системі публічного управління, складова належного урядування); соціально-сервісний (медіація як соціальна послуга, інструмент соціальної підтримки).

Обґрунтовано, що поєднання приватних і публічних засад в інституті медіації трансформує модель управлінської взаємодії, сприяючи активному залученню усіх зацікавлених сторін до прийняття адміністративних рішень та підвищенню їх ефективності.

Запропоновано авторське визначення поняття медіації у системі публічного управління як методу управління, який полягає в упорядкуванні відносин між адміністративними органами та громадськістю шляхом

переговорів, в межах чинного законодавства, за участю медіатора з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними та визначено його ознаки. Встановлено, що медіація як метод управління використовується на двох рівнях – зовнішньому (публічні органи влади - громадськість) та внутрішньому – як інструмент втручання у міжособистісні конфлікти, які виникають всередині організації.

Визначено поняття «інститут медіації в системі публічного управління» (форма людської діяльності, що ґрунтується на системі норм права, узаконених етичних правилах, стандартах, які розвивають медіаційний простір та закріплюють медіацію як засіб, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів (спорів) та упорядкування відносин у сфері публічного управління). Обґрунтовано три форми розвитку інституту медіації: нормативна, організаційна, комунікативна.

Розкрито співвідношення інституту медіації з іншими суміжними поняттями (примирення, посередництво, переговори), запропоновано авторські критерії для їх порівняння, на підставі яких встановлено їх спільні і відмінні ознаки.

Доведено, що інститут медіації, зберігаючи спільні риси з примиренням, посередництвом, переговорами, набуває якісно нових характеристик, які відрізняють його як самостійний, інституційно оформлений механізм врегулювання конфліктів (спорів). Медіація є не лише альтернативним способом врегулювання конфліктів (спорів), але й інструментом підвищення якості публічно-владної комунікації, зміцнення довіри до органів публічної влади, а також формування партнерської моделі управління. Саме завдяки поєднанню процедурної структурованості, нейтрального фасилітаторства та орієнтації на інтереси сторін медіація здатна ефективно інтегруватися у механізми публічного управління, забезпечуючи їх гуманізацію, зниження конфліктності та відповідність європейським стандартам належного врядування.

Запропоновано авторську дефініцію поняття «методологія дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції» як систему категорій, методологічних принципів, філософсько-світоглядних підходів, методів, які забезпечують пізнавальну діяльність та науково обґрунтовані результати цього дослідження.

Розроблено методологію дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції, яка є комплексною та багаторівневою системою. В узагальненому вигляді вона складається з таких методологічних рівнів: методологічні принципи, методологічні підходи, методи пізнання: загальнонаукові і конкретно-наукові.

В другому розділі *«Інституціоналізація медіації у системі публічного управління: європейські стандарти та національна практика»* проаналізовано низку європейських стандартів у сфері медіації, які зробили суттєвий вплив для її інституціоналізації в Україні. Особливу увагу приділено Рекомендації Rec (2001)9, Керівним принципам для кращого виконання наявної Рекомендації, Директиві 2008/52/ЄС та ін.

Визначено конституційні засади, спрямовані на розвиток інституту медіації та ключову роль Закону України «Про медіацію». Акцентовано увагу на принципах медіації, які забезпечують своєрідність та переваги цього інституту та акцентовано увагу на компетентністному підході підготовки медіатора, на морально-етичних стандартах медіатора, зокрема на кодексах професійної етики медіатора.

Встановлено, що в системі публічного управління медіацією в Україні створилася множинність органів публічної влади, які беруть участь в забезпеченні інституту медіації. З одного боку, це сприяє розвитку цього інституту, а з іншого, є свідченням розрізненості управління. Обґрунтовано доцільність функціонування Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів врегулювання спорів, яка має сприяти ефективній координації та покращенню комунікації між органами публічної

влади, громадськими організаціями, професійними об'єднаннями медіаторів, міжнародними організаціями та іншими стейкхолдерами у сфері медіації.

Виявлено прогалини в повноваженнях органів місцевого самоврядування та запропоновано внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», які б сприяли розширенню можливостей для застосування медіації на місцевому рівні.

Розкрито практичні аспекти імплементації медіації у систему публічного управління України. З'ясовано, що попри її переваги, цей інститут досі не набув поширення у діяльності органів публічної влади через такі причини: низька правова культура та правова свідомість, некомпетентність і непоінформованість населення про медіацію, не розуміння її переваг перед судовим процесом, усталений погляд про те, що суд – єдино можливий орган, який вирішить спір, множинність реєстрів медіаторів та недостатність якісно підготовлених медіаторів.

У третьому розділі *«Удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції»* проаналізовано досвід впровадження медіації у систему публічного управління в європейських країнах та запропоновано комплексні заходи для її імплементації в Україні. Доведено, що рівень і методи застосування медіації в європейських країнах суттєво відрізняються через особливості правових систем, структури державного й муніципального управління, а також наявної практики вирішення таких спорів. Встановлено, що судова медіація в адміністративних спрах не набула широкого застосування, практика її використання є спорадичною або не досягає очікуваних результатів, проте помітне прагнення європейських держав до стимулювання використання медіації у публічно-правових спрах. Спостерігається тенденція до створення спеціальних органів медіації в межах державних установ.

Вказано, що для повноцінної інституціоналізації медіації в системі публічного управління України з урахуванням досвіду європейських країн потрібно використовувати комплексний підхід, що включає конкретні заходи

(правові, організаційні, освітньо-інформаційні), спрямовані на вдосконалення законодавчої бази, розвиток інфраструктури медіації, якісну підготовку медіаторів та проведення освітньої і просвітницької діяльності у сфері медіації.

Обґрунтовано практичні пропозиції щодо розроблення: Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні; Професійного стандарту «Медіатор у сфері публічного управління (адміністративний медіатор)»; впровадження державної сертифікації медіаторів у сфері публічного управління та внесення їх до державного реєстру медіаторів; доповнення Стандарту підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» новою спеціальною компетентністю: СК – здатність застосовувати медіацію та інші альтернативні способи врегулювання конфліктів (спорів).

Розроблено концептуальну модель розвитку інституту медіації в системі публічного управління України в умовах євроінтеграції, елементами якої є: мета (забезпечення ефективного публічного управління шляхом добровільного врегулювання конфліктів (спорів), доступу до правосуддя, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень); парадигма інституціоналізації медіації (система наукових підходів, які визначають процес еволюції медіації як публічно-управлінського інституту, що забезпечує співробітництво (партнерство) між адміністративними органами та громадськістю); об'єкт публічного управління у сфері медіації (суспільні відносини, що виникають у процесі організації, функціонування і розвитку інституту медіації у системі публічного управління); суб'єкти публічного управління у сфері медіації (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства); засади публічного управління у сфері медіації (верховенство права, законність, демократизм, добровільність, співробітництво та діалог); основні процеси інституціоналізації медіації (розроблення стратегій, нормативно-правових актів, професійного стандарту медіатора у сфері публічного управління,

підготовка та сертифікація медіаторів, функціонування міжвідомчого координаційного органу у сфері альтернативних способів вирішення спорів, медіаційних центрів, кімнат медіації та ін.); обмеження (адміністративні органи діють у межах дискреційних повноважень, визначених законом).

*Ключові слова:* медіація, інститут, інституціоналізація, посередництво, примирення, переговори, метод управління, публічне управління, публічна служба, місцеве самоврядування, інститути громадянського суспільства, виконавчі органи влади, медіаційні компетентності, конфлікти, спори, повноваження, євроінтеграція, європейські стандарти.

## ANNOTATION

*Salikhov O. O.* The Institute of Mediation in the System of Public Administration of Ukraine in the Context of European Integration – Qualification research work as a manuscript.

Dissertation on the receipt of the scientific degree of Doctor of Philosophy (PhD) in expertise area 28 «Public management and administration» of speciality 281 «Public management and administration». – Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the institution of mediation in the public administration system of Ukraine and proposes directions for its improvement in the context of European integration.

The first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of the Study of the Institution of Mediation in the Public Administration System», explores the conceptual foundations of mediation as an institution of public administration. A comprehensive concept of approaches to determine the institution of mediation in the public administration system is proposed, including the following: axiological (mediation as a value, a form of organizing dialogue, a means of achieving global sustainable development goals), legal (mediation as an alternative method of dispute resolution, a form of access to justice, a means of legal protection); procedural (mediation as an out-of-court, structured procedure for conflict (dispute) resolution), administrative (mediation as a method within the public administration system, a component of good governance); and social-service (mediation as a social service, an instrument of social support).

It has been substantiated that the combination of private and public principles of the institution of mediation transforms the model of administrative interaction, promoting the active involvement of all stakeholders in administrative decision-making and enhancing the effectiveness of such decisions.

The author proposes a definition of mediation in the public administration system as a management method that involves regulating relations between administrative bodies and the public through negotiations, within the framework of current legislation, with the participation of a mediator, with the aim of preventing or resolving conflicts (disputes) between them, and identifies its characteristics. It has been established that mediation as a management method is used at two levels - external (public authorities and the public) and internal – as a tool for intervening in interpersonal conflicts that arise within an organization.

The concept of «the institution of mediation in the public administration system» has been defined (a form of human activity based on a system of legal norms, established ethical rules, and standards that develop the mediation space and establish mediation as a means aimed at effectively resolving conflicts (disputes) and regulating relations in the sphere of public administration). Three forms of development of the institution of mediation are substantiated: normative, organizational, and communicative.

The relationship between the institution of mediation and other related concepts (reconciliation, intermediation, negotiation) is examined; the author proposes criteria for comparing them, on the basis of which their common and distinguishing features are identified.

It is proved that while the institution of mediation shares common features with reconciliation, intermediation, and negotiation, it acquires qualitatively new characteristics that distinguish it as an independent, institutionally formalized mechanism for resolving conflicts (disputes). Mediation is not only an alternative method of conflict (dispute) resolution, but also a tool for improving the quality of public-authority communication, strengthening trust in public authorities, and forming a partnership-based model of governance. It is precisely through the combination of procedural structure, neutral facilitation, and a focus on the parties' interests that mediation is able to effectively integrate into public administration mechanisms, ensuring their humanization, lowering conflict, and compliance with European standards of good governance.

The author proposes a definition of the concept of «methodology for studying the institution of mediation in the public administration system in the context of European integration» as a system of categories, methodological principles, philosophical and worldview approaches, and methods that provide the cognitive activity and scientifically substantiated results of this study.

A methodology has been developed for studying the institution of mediation within the public administration system in the context of European integration, which is a comprehensive and multi-level system. In general terms, it consists of the following methodological levels: methodological principles, methodological approaches, and methods of inquiry – both general scientific and discipline-specific.

The second chapter, «The Institutionalization of Mediation in the Public Administration System: European Standards and National Practice», analyzes a number of European standards in the field of mediation that have had a significant impact on its institutionalization in Ukraine. Particular attention is paid to Recommendation Rec (2001)9, the Guidelines for the Better Implementation of the Recommendation, Directive 2008/52/EU, and others.

The constitutional foundations aimed at developing the institution of mediation and the key role of the Law of Ukraine «On Mediation» have been identified. Emphasis is placed on the principles of mediation that ensures the uniqueness and advantages of this institution, as well as on a competency-based approach to mediator training and on the moral and ethical standards of mediators, particularly on codes of professional ethics for mediators.

It has been established that, within the public administration system for mediation in Ukraine, a multitude of public authorities have emerged that are involved in ensuring the development and implementation of mediation. On the one hand, this contributes to the development of this institution; on the other hand, it is evidence of fragmented governance. It is substantiated the advisability for an Interagency Council on the Development of Alternative Dispute Resolution Methods recent creation, which should facilitate effective coordination and improve

communication between public authorities, civil society organizations, international organizations, and other stakeholders.

Gaps in the powers of local self-government have been identified, and amendments to the Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» have been proposed to expand opportunities for the use of mediation at the local level.

The practical aspects of introducing mediation into Ukraine's public administration system have been explored. It has been found that, despite its advantages, this institution has not yet become widespread in the activities of public authorities for the following reasons: low legal culture and legal awareness, the public's lack of competence and lack of information regarding mediation, a lack of understanding of its advantages over court proceedings, the entrenched view that the court is the only possible body capable of resolving a dispute, the multiplicity of mediator registries, and a shortage of well-trained mediators.

The third chapter, «Improving the Institution of Mediation in Ukraine's Public Administration System in the Context of European Integration», analyzes the experience of introducing mediation into public administration systems in European countries and proposes comprehensive measures for its implementation in Ukraine. It is substantiated that the extent and methods of applying mediation in European countries differ significantly due to the characteristics of legal systems, the structure of state and municipal administration, as well as existing practices for resolving such disputes. It has been established that judicial mediation in administrative disputes is rarely used; its practice is sporadic or fails to achieve the expected results; however, there is a noticeable desire among European states to encourage the use of mediation in public law disputes. There is a trend toward the creation of special mediation bodies within state institutions.

It is noted that, in order to fully institutionalize mediation within Ukraine's public administration system – taking into account the experience of European countries – a comprehensive approach must be adopted, encompassing specific measures (legal, organizational, educational, and informational) aimed at improving the legislative framework, developing mediation infrastructure, providing high-

quality training for mediators, and conducting educational and awareness-raising activities in the field of mediation.

Practical proposals have been substantiated for the development of: a Code of Professional Ethics for Mediators in Public Administration; a Professional Standard titled «Mediator in the Field of Public Administration and Management (Administrative Mediator)»; the introduction of state certification for mediators in the field of public administration and their inclusion in the state register of mediators; and the addition of a new competency to the Master's Degree Program in 281 «Public Management and Administration» – the ability to apply mediation and other alternative methods of conflict (dispute) resolution.

A conceptual model has been developed for the development of the institution of mediation within Ukraine's public administration system in the context of European integration, comprising the following elements: the objective (ensuring effective public administration through voluntary conflict (dispute) resolution, access to justice, and public participation in decision-making); the paradigm of mediation institutionalization (a system of scientific approaches that define the process of mediation's evolution as a public administration institution ensuring cooperation (partnership) between administrative bodies, legal entities, and citizens); the object of public administration in the field of mediation (social relations arising in the process of organizing, functioning, and developing the institution of mediation within the public administration system); public administration actors in the field of mediation (state authorities, local self-government bodies, civil society institutions); principles of public administration in the field of mediation (rule of law, legality, democracy, voluntarism, cooperation, and dialogue); key processes of institutionalizing mediation (developing strategies, regulatory acts, professional standards for mediators in the field of public administration, certifying mediators, establishing an interagency body for alternative dispute resolution, mediation centers, mediation rooms, etc.); Limitations (administrative bodies act within the scope of discretionary powers defined by law).

*Keywords:* mediation, institution, institutionalization, arbitration, reconciliation, negotiations, management method, public administration, public service, local self-government, civil society institutions, executive authorities, mediation competencies, conflicts, disputes, powers, European integration, European standards.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Праці, які відображають основні наукові результати дисертації:*

1. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Впровадження медіації для потреб органів публічної влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №9 (15). С.476-485. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-476-485](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-476-485)
2. Саліхов О. О. Медіація у публічному управлінні та її співвідношення з посередництвом. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. №4(22). С.472-480. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-472-480](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-472-480)
3. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Удосконалення інституту медіації в публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. №9 (27). С.496-503. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-496-503](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-496-503)
4. Саліхов О. О. Концептуальні засади медіації у системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. №3 (43). С.235-242. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-235-242](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-235-242)
5. Саліхов О. О. Імплементация європейських стандартів медіації у систему публічного управління України. *Національні інтереси України. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. 8 (13). С.1024-1031. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-1024-1031](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-1024-1031)

*Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:*

1. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2022. Вип. 2. С. 13-17. <https://drive.google.com/file/d/1bqFFy3eb1mrLhTD1sjSpbdOATySUNye-/view>

*Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

**1. Саліхов О. О.** Розвиток законодавства про медіацію у публічному управлінні. Правове регулювання суспільних відносин в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з метою забезпечення сталого розвитку: матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 9 грудня 2022 р.). Упоряд: Бевз С.І., Бирса Н.О., Серебрякова Ю.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 97-100.

**2. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О.** Медіаційні служби для органів публічної влади: європейський та український досвід. Збірник матеріалів 1-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р. С.869-872.

**3. Саліхов О. О.** Медіація для потреб органів місцевого самоврядування. Літописець. Випуск 18: Збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції (до річниці прийняття Загальної декларації прав людини)» (м. Житомир, 1 грудня 2023 року). Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2024. С. 249-252.

**4. Саліхов О. О.** Методи врегулювання конфліктів у державних органах. Збірник матеріалів «круглого столу» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування» 23 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 136-140.

**5. Саліхов О. О.** Альтернативні способи врегулювання конфліктів у державних органах влади. Правові аспекти інституціоналізації медіації у сфері праці: Матеріали круглого столу (02 травня 2024 р.) / Відділення Національної служби посередництва і примирення у Вінницькій області, юридичний факультет Донецького національного університету імені Василя Стуса, факультет права, публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського,

Громадська організація «Трудові ініціативи» / за заг. ред. І. Ф. Коваль (голова), Л. П. Амелічевої, О.Ф. Мельничук, Б. Ю. Мусієнко, К. О. Калаченкової (відпов. ред.). Вінниця, Київ, 2024. С. 37-38.

**6. Саліхов О. О.** Принцип добровільності медіації у публічному управлінні. Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри. Збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 09 грудня 2022 року). Вінниця, 2023. С. 108-111.

**7. Саліхов О. О.** Медіаційні компетентності публічних управлінців. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 104-107.

**8. Саліхов О. О.** Конституційно-правові засади процедури медіації у публічному управлінні. Конституційні засади належної правової процедури: виклики євроінтеграції: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14 червня 2025р., Чернівці) / редкол.: О.В. Щербанюк та ін. Чернівці: 2025. С. 224-227.

**9. Саліхов О. О.** Медіація у публічному управлінні: досвід європейських країн. Тези до IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (до дня державної служби), Вінниця 24 червня 2025 р. С.193-197.

**10. Саліхов О. О.** Функції кодексу етики медіатора у сфері публічного управління. Медіація & університети 2.0 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 листопада 2025 р., Львів) / редкол.: Романардзе Л., Горецька Х., Голинська М., Єнін М. Одеса: Астропринт, 2025. С. 245-247.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	29
1.1. Концептуальні засади інституту медіації у системі публічного управління.....	29
1.2. Співвідношення інституту медіації з іншими суміжними категоріями...	43
1.3. Методологічна основа дослідження інституту медіації у системі публічного управління.....	55
Висновки до розділу 1.....	66
РОЗДІЛ 2 ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА.....	69
2.1. Нормативно-правове регулювання медіації у системі публічного управління .....	69
2.2. Система та повноваження суб'єктів публічного управління у сфері медіації .....	86
2.3. Імплементация медіації у систему публічного управління: переваги та виклики.....	93
Висновки до розділу 2.....	112
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	115
3.1. Європейський досвід розвитку інституту медіації у сфері публічного управління.....	115
3.2. Напрями удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України з урахуванням європейського досвіду.....	154
Висновки до розділу 3.....	175
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	206

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У процесі євроінтеграції Україна прагне адаптувати систему публічного управління до європейських стандартів, що включає розвиток інститутів, спрямованих на вирішення конфліктів мирним шляхом, прозорість прийняття рішень і участь громадян у публічному управлінні. Інститут медіації є одним із ключових інструментів, що сприяє зменшенню соціальної напруги та підвищенню ефективності діалогу між громадянами, бізнесом та органами влади. Медіація допомагає уникнути тривалих судових процесів, сприяє пошуку взаємоприйнятних рішень і підтримує баланс публічних і приватних інтересів, що особливо важливо в умовах реформування системи публічного управління.

В умовах євроінтеграції Україна зобов'язана гармонізувати своє законодавство із європейським. Законодавче закріплення медіації та її активне впровадження в практику публічного управління є важливим кроком для виконання цих зобов'язань. Багато європейських країн успішно застосовують інститут медіації у системі публічного управління, зокрема для врегулювання конфліктів (спорів) в адміністративних, податкових, екологічних, земельних, трудових питаннях тощо. Вивчення цього досвіду та адаптація найкращих практик до українських реалій сприятиме інтеграції України до європейської спільноти.

Публічне управління в Україні, обтяжене воєнним станом, супроводжується значними соціально-економічними та політичними змінами, які викликають конфлікти (спори) між різними групами суспільства. Використання медіації в публічному управлінні дає змогу ефективно вирішувати їх на ранніх стадіях, попереджуючи ескалацію та негативні наслідки.

Викладене свідчить, що дослідження інституту медіації в публічному управлінні є не лише актуальним, але й стратегічно важливим для

забезпечення сталого розвитку, демократизації суспільства та успішної інтеграції України до Європейського Союзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** інституту медіації у публічному управлінні в умовах євроінтеграції свідчить, що ця проблема є предметом вивчення обмеженого кола науковців. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження стали праці таких вітчизняних вчених, як: Ю. Бакаєв, В. Бакуменко, Н. Бондаренко-Зелінська, Є. Бородін, Н. Василенко, Р. Гаврилюк, В. Демченко, М. Дзевелюк, Т. Івацко, О. Кармаза, А. Ключник, В. Князєв, Н. Ковальська, В. Кононенко, В. Корженко, З. Красіловська, Н. Крестовська, П. Кухарчук, С. Лапшин, Н. Липовська, І. Лопушинський, Я. Любченко, К. Майстренко, О. Мазур, О. Меленко, А. Мельниченко, О. Мельничук, М. Назаренко, Т. Новицька, П. Пацурківський, Т. Подковенко, П. Покатаєв, Ю. Рак, Л. Романадзе, О. Стратій, В. Філіппова, А. Халецький, Н. Черненко, О. Яременко та ін.

Опрацьовано науковий доробок зарубіжних науковців, які висвітлювали питання інституту медіації у публічному управлінні в умовах євроінтеграції: Б. Аурімас, А. Баньс, С. Бойрон, М. Броган, В. Бронський, Д. Вучетич, В. Гжибовський, М. Дойл, С. Кавалне, А. Каліш, Е. Моркунієне, Дж. Ордуей, Д. Перкумієне, Дж. Прінг, М. Раммата, К. Салем, Дж. Салм, І. Саударгайте, Д. Спенсер, М. Фей, М. Франкель, С. Хельмюллер та ін.

Визнаючи вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних вчених у дослідження проблеми інституту медіації в публічному управлінні, слід констатувати, що низка актуальних питань залишається поза їх увагою або висвітлена фрагментарно. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення такі питання: концептуальні засади інституту медіації в системі публічного управління та його співвідношення з іншими суміжними категоріями; методологічні підходи до дослідження інституту медіації у публічно-управлінському контексті; вплив європейських стандартів медіації на її інституціоналізацію в Україні; розвиток медіації як елементу системи публічного управління в європейських країнах; перспективи впровадження і

напрями удосконалення інституту медіації в Україні в системі публічного управління України з урахуванням європейського досвіду та ін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Тема дисертації «Інститут медіації в системі публічного управління України в контексті євроінтеграції» затверджена Вченою радою Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (протокол №3 від 26.10.2021 р.) та виконана в рамках науково-дослідної теми кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного університету імені Михайла Коцюбинського «Теоретико-методологічні та практичні аспекти публічного управління суспільними процесами в Україні» (номер державної реєстрації 0122U000282).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розкриття теоретико-методологічних засад і практичних аспектів інституту медіації у системі публічного управління та розробка пропозицій щодо його вдосконалення в Україні на підставі європейського досвіду.

Відповідно до мети сформульовано такі *завдання*:

- обґрунтувати концептуальні засади інституту медіації в системі публічного управління;
- з'ясувати співвідношення інституту медіації з іншими суміжними категоріями;
- розкрити методологічну основу дослідження інституту медіації у системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання медіації у системі публічного управління;
- висвітлити систему та повноваження суб'єктів публічного управління у сфері медіації;
- виявити переваги та виклики імплементації медіації у системі публічного управління України;
- охарактеризувати європейський досвід розвитку інституту медіації у сфері публічного управління;

– визначити напрями удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України з урахуванням європейського досвіду.

*Об'єктом* дослідження є суспільні відносини, що виникають з приводу формування та розвитку інституту медіації у системі публічного управління України на основі європейського досвіду.

*Предметом* дослідження є інститут медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано загальнонаукові та конкретно-наукові методи, які забезпечили об'єктивний аналіз предмета дослідження. Використання аналізу, синтезу, індукції, дедукції дало можливість розкрити поняття, ознаки, сутність нормативно-правового регулювання інституту медіації у системі публічного управління (підрозділи 1.1., 1.2., 2.1.), особливості імплементації (підрозділ 2.3.) та напрями удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України (підрозділ 3.2.). За допомогою порівняльного методу виявлено спільні та відмінні риси, співвідношення інституту медіації з іншими примірними процедурами (підрозділ 1.2.), особливості інституту медіації в системі публічного управління в Україні та європейських країнах (підрозділи 2.2., 3.1., 3.2.). Метод узагальнення дав можливість виявити загальні тенденції та закономірності розвитку інституту медіації в системі публічного управління європейських країн (підрозділ 3.1.) та України (підрозділ 3.2.). За допомогою методу формально-логічного аналізу відбувалося пізнання змісту нормативно-правових актів, виявлення стану їх відповідності європейському законодавству, яке регулює інститут медіації (підрозділи 2.1., 2.2., 2.3.). Використання статистичного методу дало можливість проаналізувати статистичні дані про кількість справ, вирішених шляхом медіації у судах Польщі (підрозділ 3.1.).

Інформаційною й емпіричною базою дисертаційного дослідження є нормативно-правові акти, практика органів публічної влади, адміністративних судів, статистичні дані, наукові публікації тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Дисертація є першим комплексним дослідженням теоретико-методологічних засад і практичних аспектів формування та розвитку інституту медіації у системі публічного управління України на підставі європейського досвіду. Проведене дослідження дало можливість отримати такі результати, що мають наукову новизну:

*уперше:*

– обґрунтовано цілісну концепцію інституту медіації в системі публічного управління, яка включає такі доктринальні підходи: аксіологічний (медіація як цінність, форма організації діалогу, засіб досягнення глобальних цілей сталого розвитку), правовий (медіація як альтернативний спосіб врегулювання спорів, форма доступу до правосуддя, засіб правового захисту); процедурний (медіація як позасудова, структурована процедура врегулювання конфліктів (спорів)); управлінський (медіація як метод у системі публічного управління, складова належного урядування); соціально-сервісний (медіація як соціальна послуга, інструмент соціальної підтримки).

– визначено форми розвитку інституту медіації у системі публічного управління: формування медіації як цінності та ідентифікації її практик (легалізація та легітимація в суспільстві) – нормативна форма; створення медіаційної інфраструктури – організаційна форма; упорядкування суспільних відносин, у процесі чого утворюється соціальний механізм медіації, що забезпечує стабільність – комунікативна форма.

– розроблено концептуальну модель розвитку інституту медіації в системі публічного управління України в умовах євроінтеграції: мета (забезпечення ефективного публічного управління шляхом добровільного врегулювання конфліктів (спорів), доступу до правосуддя, залучення громадськості до прийняття рішень); парадигма інституціоналізації медіації (система наукових підходів, які визначають процес еволюції медіації як публічно-управлінського інституту, що забезпечує співробітництво (партнерство) між адміністративними органами та громадськістю); об'єкт

публічного управління у сфері медіації (суспільні відносини, що виникають у процесі організації, функціонування і розвитку інституту медіації у системі публічного управління); суб'єкти публічного управління у сфері медіації (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства); засади публічного управління у сфері медіації (верховенство права, законність, демократизм, добровільність, співробітництво та діалог); основні процеси інституціоналізації медіації (розроблення стратегій, нормативно-правових актів, професійного стандарту медіатора у сфері публічного управління, підготовка та сертифікація медіаторів, функціонування міжвідомчого координаційного органу у сфері альтернативних способів вирішення спорів, медіаційних центрів, кімнат медіації та ін.); обмеження (адміністративні органи діють у межах дискреційних повноважень, визначених законом).

***удосконалено:***

– понятійно-категорійний апарат публічного управління, зокрема уточнено поняття «медіація як метод публічного управління», який полягає в упорядкуванні відносин між адміністративними органами та громадськістю шляхом переговорів, у межах чинного законодавства, за участю медіатора з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними; поняття «інститут медіації в системі публічного управління» як форми людської діяльності, що ґрунтується на системі норм права, узаконених етичних правилах, стандартах, які розвивають медіаційний простір та закріплюють медіацію як засіб, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів (спорів) та упорядкування відносин у сфері публічного управління; дефініцію «компетентність медіатора» як динамічної сукупності знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистісних якостей, які дають можливість медіатору професійно виконувати завдання і функції, а також поняття їх видів: конфліктологічної, комунікативної, процедурної, рефлексивної, правової, цифрової;

– ознаки медіації як методу публічного управління: 1) упорядковує суспільні відносини між адміністративними органами та громадськістю; 2) реалізується у системі публічного управління; 3) здійснюється шляхом переговорів за участю незалежного, нейтрального, неупередженого медіатора; 4) його змістом є добровільні, взаємні домовленості між публічними та приватними партнерами; 5) адміністративні органи приймають рішення виключно в межах дискреційних повноважень відповідно до чинного законодавства.

– методологію дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції як комплексної та багаторівневої системи: методологічні принципи (об'єктивності, конкретності, історизму, всебічності); методологічні підходи (системний, структурно-функціональний, компаративний, феноменологічний, людиноцентричний, комунікативний, інституціональний); методи пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, умовивід, порівняння, узагальнення) і конкретно-наукові (герменевтика, формально-логічний аналіз, аналіз правозастосовної практики адміністративних судів, статистичний метод);

– систематизацію суб'єктів публічного управління у сфері медіації за функціональною ознакою, відповідно до якої виокремлено суб'єктів формування державної політики та суб'єктів її реалізації, що дає можливість структурувати управлінський вплив у цій царині.

***набули подальшого розвитку:***

– наукові підходи щодо критеріїв медіабельності спору у сфері публічного управління як сукупності об'єктивних чинників (наявність права на медіацію; відсутність прямої законодавчої заборони застосування медіації у публічно-правових спорах; наявність дискреційних повноважень у суб'єкта владних повноважень; відсутність впливу спору на права і законні інтереси третіх осіб, які не є учасниками медіації; некритичність стадії ескалації спору, що дає можливість врегулювати його; несуперечливість досягнутої сторонами згоди публічному інтересу) та суб'єктивних чинників (бажання сторін

врегулювати спір шляхом медіації; позитивне налаштування адвокатів сторін щодо медіації; прагнення сторін зберегти доброзичливі відносини; готовність виконувати досягнуті домовленості за результатами медіації);

– наукові уявлення про чинники, які впливають на рівень застосування медіації у системі публічного управління в європейських країнах (особливість правової системи, структура державного й муніципального управління, наявна практика вирішення адміністративних спорів);

– пропозиції щодо впровадження комплексних заходів (правових, організаційних, освітньо-інформаційних) для розвитку інституту медіації у системі публічного управління України;

– пропозиції щодо закріплення повноважень Міністерства юстиції України у сфері медіації в Законі України «Про медіацію»; розроблення Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні; розроблення Професійного стандарту «Медіатор у сфері публічного управління (адміністративний медіатор)»; впровадження державної сертифікації медіаторів у сфері публічного управління та внесення їх до Єдиного державного реєстру медіаторів; доповнення Стандарту підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» новою спеціальною компетентністю: СК – здатність застосовувати медіацію та інші альтернативні способи врегулювання конфліктів (спорів).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що сформовані в дисертації висновки та теоретичні положення можуть бути використані в:

– *науково-дослідній діяльності* – для подальшого дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції;

– *нормотворчості* – для удосконалення чинного законодавства з питань медіації у системі публічного управління;

– *правозастосовній діяльності* – щодо вдосконалення ролі центрів з надання безоплатної правничої допомоги з питань медіації, повноважень державних органів у сфері медіації на підставі європейського досвіду (довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Північного міжрегіонального центру з надання безоплатної правничої допомоги (Додаток А); підвищення ефективності роботи з конфліктами у державних органах із використанням медіації, удосконалення механізмів застосування медіації у діяльності органів публічної влади, розвитку інституційних засад впровадження медіації у системі публічного управління з урахуванням євроінтеграційних процесів удосконаленню практики врегулювання трудових спорів (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Відділення Національної служби посередництва та примирення у Вінницькій області (Додаток Б); теоретико-правового обґрунтування ролі медіації як альтернативного способу врегулювання публічно-правових спорів та можливості її застосування у діяльності адміністративних судів з метою підвищення ефективності захисту прав, свобод та законних інтересів осіб (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Вінницького окружного адміністративного суду (Додаток В));

*освітньому процесі* – під час викладання дисциплін «Публічна служба в Україні», «Основи місцевого самоврядування» здобувачам вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також введення до освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» освітньої компоненти «Управління конфліктами та медіація в публічному управлінні» з метою формування у здобувачів вищої освіти здатності налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв’язувати конфлікти шляхом використання процедури медіації в державних органах та органах місцевого самоврядування (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Додаток Г)).

**Особистий внесок дисертанта.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою. У дисертації не використовувалися ідеї співавтора О. Ф. Мельничук. Так, в науковій статті «Впровадження медіації

для потреб органів публічної влади» здобувач проаналізував практику адміністративних судів щодо примирення сторін шляхом медіації, а також розкрив зміст принципів медіації. В іншій статті «Удосконалення інституту медіації в публічному управлінні» здобувач обґрунтував конкретні напрями удосконалення інституту медіації. У публікації «Правове регулювання медіації у публічному управлінні» здобувач розкрив зміст європейських стандартів, які регулюють інститут медіації. У тезах «Медіаційні служби для органів публічної влади: європейський та український досвід» здобувач висвітлив значення запровадження медіаційних служб в органах публічної влади та досвід їх функціонування в європейських країнах.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені в 10 тезах доповідей на науково-практичних конференціях міжнародного і національного рівня та круглих столах: XI Міжнародна науково-практична конференція «Правове регулювання суспільних відносин в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з метою забезпечення сталого розвитку» (м. Київ, 9 грудня 2022 р.); I Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); X Всеукраїнська науково-практична конференція «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції (до річниці прийняття Загальної декларації прав людини)» (м. Житомир, 1 грудня 2023 р.); круглий стіл «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування» (м. Вінниця, 23 грудня 2023 р.); круглий стіл «Правові аспекти інституціоналізації медіації у сфері праці» (м. Вінниця, 02 травня 2024 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри» (м. Вінниця, 09 грудня 2022 року); Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Конституційні засади належної

правової процедури: виклики євроінтеграції» (м. Чернівці, 13-14 червня 2025 р.); IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (до дня державної служби) (м. Вінниця, 24 червня 2025 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Медіація & університети 2.0» (м. Львів, 14–15 листопада 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення, рекомендації та висновки дисертації викладено в 5 статтях, які опубліковані у фахових виданнях України, в 1 статті, яка додатково відображає наукові результати дисертації, та 10 тезах доповідей на конференціях і круглих столах.

**Структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 213 сторінок, із них 167 основний текст. Робота містить: 15 таблиць, 5 рисунків, 271 джерело, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Концептуальні засади інституту медіації у системі публічного управління

Інститут медіації викликає інтерес вчених у різних галузях науки, але погоджуємося з думкою науковців, що феномен медіації «ще не став предметом активних теоретико-методологічних пошуків» у сфері публічного управління [69, с. 11]. Хоча останнім часом науковці вже провели дисертаційні дослідження, предметом яких стали ті чи інші аспекти інституту медіації у публічному управлінні, зокрема: З. Красіловська (2017 р.) [65], Є. Бородін (2019 р.) [11], Ю. Рак (2023 р.) [132], Т. Івацко (2024 р.) [34].

Значно більше захищено дисертаційних досліджень з проблеми медіації в галузі права, що дає можливість поділити їх на групи: 1) теорія держава і права – Н. Грень (2016 р.) [21], Н. Мазаракі (2019 р.) [78], І. Ясиновський (2016 р.) [188]; 2) адміністративне право і процес – Н. Боженко (2018 р.) [8], А. Бортнікова (2019 р.) [12], С. Корінний (2019 р.) [60], К. Токарева (2021 р.) [163], Т. Шинкар (2017 р.) [179]; цивільне право і процес – Г. Огренчук (2016 р.) [103], М. Поліщук (2017 р.) [109]; трудове право – Н. Гресь (2023 р.) [22], Д. Гринь (2023 р.) [23], І. Лях (2020 р.) [77]; кримінальний процес – З. Аракелян (2019 р.) [5] та ін.

Вивчення інституту медіації в системі публічного управління не вичерпується зазначеними дисертаційними дослідженнями, оскільки є багато інших наукових розвідок, автори яких вказані нами у вступі до цієї дисертаційної роботи.

Аналіз наукового доробку дає підстави стверджувати, що в доктрині поняття медіації вживається багатоаспектно, зокрема як: цінність [20], альтернативний спосіб вирішення спорів [3; 12; 22; 23; 24; 33; 37; 63; 75; 97;

108; 162], процедура [52; 61; 142; 180; 210; 226; 270], метод управління [11; 47; 73], соціальна послуга [89; 178; 187] та ін. На основі узагальнення праць, пропонуємо цілісну концепцію інституту медіації у системі публічного управління, яка, на нашу думку, поєднує такі ключові підходи: аксіологічний (медіація як цінність, форма організації діалогу, засіб досягнення глобальних цілей сталого розвитку та розвитку європейських цінностей), правовий (медіація як альтернативний спосіб врегулювання спорів, форма доступу до правосуддя, засіб правового захисту); процедурний (медіація як позасудова, структурована процедура врегулювання конфліктів (спорів)), управлінський (медіація як метод у системі публічного управління, складова належного урядування); соціально-сервісний (соціальна послуга, інструмент соціальної підтримки). Відобразимо цілісну концепцію у вигляді рисунка.

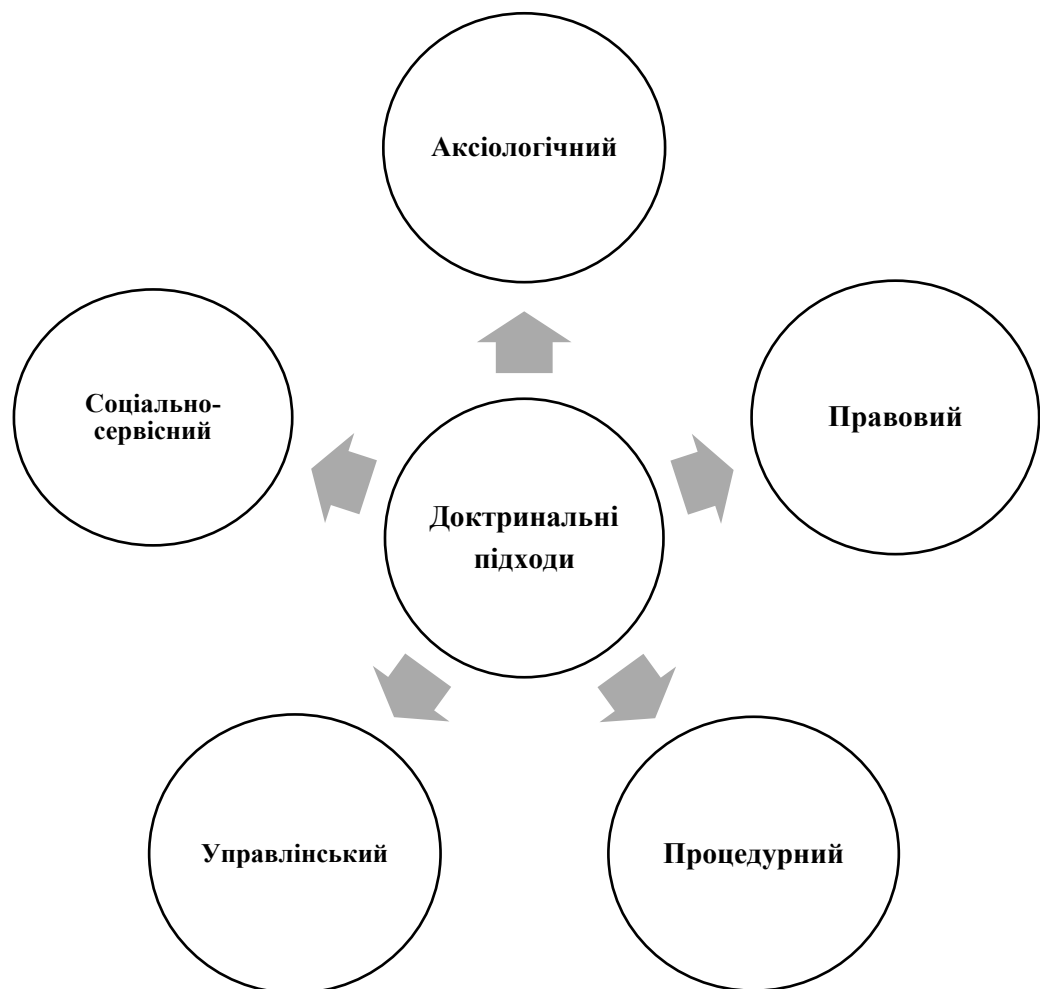


Рис 1.1. Доктринальні підходи тлумачення інституту медіації  
[Розроблено автором]

Розкриємо сутність цих доктринальних підходів інтерпретації інституту медіації.

Провівши комплексне монографічне дослідження, Р. Гаврилюк та П. Пацурківський дійшли висновку, що медіація є цінністю. Цей інститут, на відміну від державного судочинства, відводить особі ключову роль у врегулюванні конфлікту, зберігаючи та примножуючи при цьому її людську гідність. На думку науковців, медіація «онтологічно закорінена в громадянському суспільстві, є його інститутом» [20, с. 465]. Дослідники трактують її позиції людиноцентристської концепції людського права на медіацію. В основі цієї концепції лежить розуміння медіації як одного із вроджених (невід'ємних) людських прав [20, с. 89]. І тут необхідно підтримати думку Н. Крестовської та Д. Щамбури, що «медіація є одним з інструментів повернення громадянам їх «власності» на конфлікт і, відповідно права на вирішення конфлікту альтернативними щодо публічної влади способами» [66, с. 352].

О. Мельничук вважає, що медіація «задовольняє потребу людей мирно врегулювати конфлікт (спір) та/або запобігти йому» [94, с. 192-194]. Зарубіжні вчені тлумачать медіацію як невід'ємну частину довгострокового миробудівництва [216, с. 345–363].

Дослідження, проведені ОБСЄ, вказують, що сьогодні медіація є найефективнішим засобом попередження, управління та вирішення конфліктів як з точки зору витрат, так і результатів [235, с.7]. Звідси можемо висновувати, що найважливішою функцією медіації є миробудівництво, зміст якого можна розкрити, застосовуючи підхід, визначений у Резолюції Генеральної Асамблеї «Огляд світобудівної архітектури Організації Об'єднаних Націй». Зокрема, в цьому документі визначається поняття «збереження миру» в широкому значенні «як мета та процес формування загального бачення розвитку суспільства на основі врахування потреб усіх груп населення, включаючи заходи, спрямовані на запобігання виникненню, ескалації, продовженню та поновленню конфліктів, усунення корінних причин

конфліктів, надання допомоги сторонам конфлікту у припиненні бойових дій, забезпечення національного примирення та здійснення переходу до відновлення, реконструкції та розвитку, і особливо наголошуючи, що завдання збереження миру є спільним завданням та обов'язком, що лежить на уряді та всіх інших національних зацікавлених сторонах, і має пронизувати всі три основні компоненти діяльності, що проводиться Організацією Об'єднаних Націй, на всіх етапах конфлікту та у всіх її вимірах і вимагає неослабної уваги та підтримки з боку міжнародного співтовариства» [102].

Медіація є комунікаційним засобом формування культури діалогу в системі публічного управління, перетворення деструктивних конфліктів у конструктивну площину та пошук компромісу між органами публічної влади та громадськістю. На думку науковців, застосування медіації дає можливість «запобігти ескалації конфліктів через діалогову комунікацію між сторонами» [106, с. 152], «сприяє відкритості, що стимулює громадськість до активної участі в справах громади» [80, с. 108].

Комунікативна функція медіації є однією з базових, адже її завдання полягає у відновленні порушених зв'язків між сторонами конфлікту. Завдання медіатора полягає у створенні безпечного простору для комунікації адміністративних органів та громадськості шляхом проведення між ними структурованого діалогу. Інститут медіації створює можливість для зв'язку між громадськістю та органами публічної влади, для врахування інтересів та потреб різних груп населення, забезпечує участь громадянського суспільства у прийнятті рішень, підвищує прозорість управління. На інституційному рівні медіація сприяє розвитку діалогічної демократії у публічному управлінні, формуванню довіри до влади.

Цінність медіації полягає у забезпеченні глобальних цілей сталого розвитку, ухвалених ООН, передусім, 16 ЦСР (мир та справедливість) та 17 ЦСР (партнерство заради сталого розвитку). Водночас вона функціонально сприяє й досягненню інших цілей, зокрема: 3 ЦСР (міцне здоров'я), 4 ЦСР (якісна освіта), 5 ЦСР (гендерна рівність), 8 ЦСР (гідна праця та економічне

зростання), 10 ЦСР (зменшення нерівності), 11 ЦСР (сталий розвиток міст і громад) [176]. Інститут медіації забезпечує рівний доступ до правосуддя, захищає людську гідність, сприяє соціальній єдності, знижує конфліктність і спрямований на розвиток культури діалогу між органами публічної влади та громадянським суспільством.

Інститут медіації попереджає і усуває конфлікти, забезпечує добре врядування, демократичний розвиток, однак цим не обмежується його роль. Медіація гарантує верховенство права, доступ до правосуддя, повагу та захист людських прав і свобод. Тому так важливо проаналізувати її сутність як альтернативного способу вирішення спорів.

Поняття «медіація» у Юридичній енциклопедії тлумачиться у двох значеннях: 1) «посередництво третьої незаінтересованої держави в міжнародному спорі суб'єктів міжнародного права; 2) один з альтернативних (позасудових) методів вирішення конфліктів, згідно з яким незаінтересований посередник (медіатор) допомагає сторонам досягти шляхом переговорів добровільної та взаємовигідної угоди» [82, с. 610].

Науковці [3; 12; 22; 23; 24; 33; 37; 63; 75; 97; 108; 162] найчастіше розкривають сутність медіації через призму альтернативного способу (методу, засобу, форми) врегулювання конфлікту (спору). І це цілком закономірно, адже законодавство на міжнародному, регіональному і національному рівнях визнає медіацію, поряд із іншими методами врегулювання конфліктів (спорів), як позасудову процедуру. Альтернативне врегулювання спорів якраз і охоплює процеси, за допомогою яких вирішуються конфлікти (спори) поза системою державного судочинства. Слід погодитися з думкою Т. Зубро, що «концепцію альтернативного вирішення спорів можна визначити як сукупність прийомів і способів вирішення спорів між учасниками без звернення до системи судочинства» [33, с. 131]. Щоб зняти дискусію щодо понять «позасудове» і «альтернативне» врегулювання спорів, скористаємося висновком дослідників Р. Ханік-Посполітак та В. Посполітак про те, що за своєю сутністю ці поняття є тотожними (синонімами) [175, с. 38-44].

Словосполучення «альтернативні способи» (форми, методи, засоби, процедури, форми) вказує на можливість вибору сторонами конфлікту (спору) позасудового способу його врегулювання. Підтримуємо думку, що альтернативні способи не є окремими механізмами, а «сукупністю елементів, що становлять альтернативну систему вирішення правових спорів і конфліктів загалом» [108, с. 35-41]. Очевидно, що багатоманітність цих елементів і спричинює різну їхню назву, однак вважаємо ці позначення одним синонімічним рядом. Хоча для їх узагальнення відповідно до концепції зарубіжних держав і найбільш доцільним є термін «спосіб», що й обґрунтовано З. Красіловською [63, с. 165] та Я. Любченком [76, с. 66-72].

Альтернативні способи в жодному разі не можна вважати додатковими до судового процесу, вони є повноцінними і не повинні конкурувати із системою судочинства чи протиставлятися їй. Швидше за все і судовий захист, і альтернативні способи – це дві взаємодіючі та взаємодоповнюючі системи захисту прав людини. Альтернативні способи впроваджуються для забезпечення громадян мобільними, доступними методами, процедурами врегулювання конфліктів (спорів) і водночас з метою розвантаження системи судочинства.

Для врегулювання конфліктів (спорів) між адміністративними органами та приватними особами в європейських країнах використовуються такі альтернативні державному судочинству способи, як: медіація, примирення, переговори, арбітраж, внутрішній перегляд. На думку О. Кармази [37, с.13-18], Н. Бондаренко-Зелінської [9, с. 165-169] медіація є найпоширенішим альтернативним способом врегулювання конфліктів (спорів).

Часто науковці розкривають поняття медіації у процедурному аспекті, а саме як структуровану переговорну процедуру для врегулювання конфлікту (спору) за допомогою медіатора (медіаторів). До прикладу назвемо думку В. Резнікової: «медіація – це такий альтернативний спосіб вирішення спору (зокрема, господарського), що являє собою структурований переговорний процес, який здійснюється за допомогою незалежного, нейтрального та

кваліфікованого посередника (медіатора), що допомагає сторонам спору самостійно, на добровільній основі, досягти згоди для вирішення спору, що відповідатиме інтересам кожної зі сторін спору» [142, с. 10-15]. На думку науковців, «медіація – це процес, під час якого незацікавлена, безстороння, кваліфікована людина допомагає сторонам, втягнутим у конфлікт, досягнути взаємоприйняттого врегулювання. Посередник допомагає сторонам прийти до згоди, полегшує і спрямовує сторони на розв’язання конфліктної ситуації» [52, с. 130]. На підставі аналізу думок вчених, Н. Шишка висновує, що «медіація – це альтернативна форма вирішення спору, тобто певний структурований переговорний процес, в якому сторони за допомогою нейтральної та неупередженої сторони – медіатора (посередника) добровільно і самостійно мають намір досягти мирного врегулювання їхнього спору» [180, с. 297-301]. Хоча ці визначення українські вчені запропонували ще до набрання чинності Законом України «Про медіацію», однак спостерігається їх відповідність легальному визначенню медіації. З позиції процесу медіація висвітлюється і зарубіжними вченими [210; 226; 270, с. 94-102]. Очевидно, що сутність медіації викладена науковцями в контексті Директиви 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах», у якій медіація визначається як «структурований процес, незалежно від його назви або посилання на нього, за допомогою якого дві або більше сторін спору намагаються самостійно, на добровільній основі, досягти згоди для вирішення спору за підтримки медіатора [203]. Через призму структурованої процедури визначається медіація ОБСЄ: «структурована процедура комунікації, у якому неупереджена третя сторона працює зі сторонами конфлікту, щоб знайти загальноприйнятні рішення їхнього спору таким чином, щоб задовольнити їхні інтереси» [235, с. 10]. Так, власне використання законодавцем словосполучення «структурована процедура» свідчить, що медіація є офіційно упорядкованим порядком. На цю думку вказує і доктринальне визначення терміну «процедура» - «франц. procedure, від лат. procedere – просуватися –

порядок, наступність, послідовність у вчиненні відповідних дій для досягнення певного результату... Процедура у правовому розумінні – це врегульований законом, іншими нормативно-правовими актами порядок, який складається із послідовних дій і спрямований на досягнення правового результату» [10, с. 185-186]. Процедура медіації здійснюється відповідно до чинного національного законодавства та міжнародно-правових актів, які ратифіковані Верховною Радою України. Рамковий Закон України «Про медіацію» лише в загальних рисах врегульовує процедуру медіації і дає можливість її учасникам самостійно в договірному порядку за сприяння медіатора деталізувати і провести її.

Наразі немає легального визначення дефініції «медіація у системі публічного управління», а її вочевидь бракує. Однак З. Красіловська сформуvala це поняття на доктринальному рівні. Вона розуміє під поняттям «медіація у системі публічного управління» «альтернативний спосіб врегулювання публічно-правового спору (конфлікту), стороною якого є орган публічної влади, за участю медіатора (нейтрального посередника), який передбачає структуровану процедуру досягнення взаємовигідного рішення сторонами спору (конфлікту) у формі добровільної угоди між конфліктуючими сторонами» [64, с. 73].

Науковці О. Меленко, О. Стратій, Л. Гриндей запропонували визначення поняття «адміністративна медіація», якою вважають «позасудову правову форму добровільного врегулювання адміністративного спору за участю двох чи більше сторін, одна з яких є суб'єктом владних повноважень, та професійного посередника, що виник на підставі порушення норм адміністративного права» [85, с. 182]. Вважаємо, що для повноти цього визначення бракує усіх ознак медіації як процедури, що окреслені в її легальному поняття. На нашу думку, для визначення поняття «медіація у системі публічного управління» (у значенні процедури) необхідно відштовхуватися від сутності законодавчо визначених дефініцій «медіація» та «публічно-правовий спір». Поняття «медіація» визначається у ст. 1 Закону

України «Про медіацію» як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [120, ст. 1]. Дефініція «публічно-правовий спір» легалізована у ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України [48], аналіз якої дає можливість зробити висновок, що публічно-правовий спір виникає у сфері публічного управління і обов'язковою його стороною є суб'єкт владних повноважень. У зв'язку з цим вважаємо, що медіація у системі публічного управління – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони, одна з яких є суб'єктом владних повноважень, за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати публічно-правовий конфлікт (спір) шляхом переговорів.

Вбачається, що така ознака, як наявність суб'єкта владних повноважень є визначальною для характеристики адміністративної медіації і впливає на інші її особливості. Науковці вважають, що її особливостями є такі: «сторони адміністративної медіації не можуть бути рівними, між ними існують відносини «влади-підпорядкування»; причиною ініціювання процедури адміністративної медіації є наявність правової підстави, оскільки мова іде про порушення суб'єктивного права особи в сфері реалізації публічного інтересу; вона апріорі не може носити суто конфіденційний чи добровільний характер, адже мова іде про питання публічних правовідносин; складність фінансової винагороди медіатора в процесі реалізації медіаційної процедури; не достатньо лише добровільної згоди сторін, необхідна законна погоджувальна процедура за участю компетентних експертів; повинен брати участь медіатор, який є фахівцем в адміністративному праві» [85, с. 182-183].

Литовський вчений А. Баніс збагатив розуміння особливостей медіації у системі публічного управління, провівши дослідження та виокремивши такі з них: 1) обмежена свобода сторін впливати на зміст мирової угоди. Адже у публічному управлінні сторони спору обмежені правовими актами і в процесі

медіації можуть вільно вести переговори лише в межах варіантів вирішення спору, які закріплені в цих актах; 2) об'єктом спору є конфлікт публічного та приватного інтересів; 3) плюралізм сторін спору. На відміну від позасудової медіації у цивільних спорах, у несудовій медіації в адміністративному процесі у відповідній угоді зацікавлене невизначене коло сторін; 4) сторони в більшості випадків пов'язані субординаційними правовідносинами [191, с. 1134].

В умовах демократизації суспільства відбувся розвиток партнерських відносин між державою і приватними особами, що дає можливість розглядати медіацію як метод публічного управління. Адже держава шляхом узаконення адміністративної медіації віднайшла альтернативний шлях виконання покладеної суспільством на неї функції врегулювання спорів. Є. Бородін стверджує, що механізм медіації набуває важливого значення у «комплексі механізмів державного управління» [11, с. 192]. На нашу думку, медіація в системі публічного управління (у значенні методу) – це метод управління, який полягає в упорядкуванні відносин між адміністративними органами та громадськістю шляхом переговорів, в межах чинного законодавства, за участю медіатора з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними.

Медіація як метод управління має певні ознаки: 1) упорядковує суспільні відносини між адміністративними органами та громадськістю; 2) реалізується у системі публічного управління; 3) здійснюється шляхом переговорів за участю незалежного, нейтрального, неупередженого медіатора; 4) його змістом є добровільні, взаємні домовленості між публічними та приватними партнерами; 5) адміністративні органи приймають рішення виключно в межах дискреційних повноважень відповідно до чинного законодавства. Як бачимо, медіація в системі публічного управління поєднує приватні і публічні засади.

Важлива роль інституту медіації в кадровому механізмі публічного управління. Адже її слід розглядати не тільки як зовнішній метод управління

відносин між публічними органами влади та громадськістю (зовнішній рівень), але й як метод втручання у міжособистісні конфлікти, які виникають всередині організації, тобто між працівниками в державних органах або в органах місцевого самоврядування (внутрішній рівень).

Медіація трансформувалася в соціальний інститут, тобто в «своєрідну форму людської діяльності, що заснована на чітко розробленій системі правил і норм відповідно до соціального статусу та ролі, а також на розвинутому соціальному контролі за їх здійсненням» [72].

Інституціоналізацією є «утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, оснований на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах [100, с. 258-259]. Науковці тлумачать інституціоналізацію як «процес становлення чи визрівання певного явища до рівня суспільного інституту, процес набуття певним явищем інституційного статусу, тобто становлення його як повноцінного суспільного інституту» [99, с. 103].

Утвердженню і розвитку медіації у системі публічного управління сприяє процес її інституціоналізації, тобто «безперервної трансформації та удосконалення певних норм, правил, стандартів, які полягають у розвитку єдиного медіаційного простору, як одного із засобів, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів у сфері публічного управління» [132, с. 201].

Н. Черненко конкретизувала процес інституціоналізації, вказавши, що вона «може включати прийняття законодавства, розробку політик, створення організаційних структур, розвиток процедур, навчання та підготовку кадрів, проведення інформаційних кампаній, залучення громадськості, контроль та моніторинг» [177, с. 14]. І тут необхідно погодитися із Т. Ковальновою, що неоінституціональний підхід дає можливість «зосередитися на вивченні не лише діяльності органів державної влади та актів законодавства щодо створення правових інститутів, а й усіх соціальних інституцій, які формують поведінку суб'єктів та акторів управлінських відносин» [46, с. 87].

Аналіз наукових підходів дає підставу висновувати, що загалом інституціоналізація медіації – це трансформаційний процес формалізації,

закріплення та інтеграції медіації як соціального інституту в правову, організаційну та культурну систему суспільства. Він включає розробку нормативно-правової бази, створення інституційної інфраструктури, популяризацію медіації, а також забезпечення її функціонування як сталої складової системи вирішення конфліктів.

Інституціоналізація медіації в системі публічного управління – це комплексний процес, який полягає в трансформації та удосконаленні норм, принципів, стандартів, практик, що спрямовані на створення медіаційного простору та закріплення медіації як засобу запобігання та врегулювання конфліктів (спорів) в системі публічного управління.

Якщо взяти за основу твердження, що інституціоналізація «по-різному здійснюється в нормативній, організаційній і комунікативній формі суспільних інститутів» за трьома напрямками [100, с. 259], то можна вважати, що медіація трансформувалася у суспільний інститут шляхом:

формування медіації як цінності та ідентифікація її практик (легалізація та легітимація в суспільстві) – нормативна форма;

створення медіаційної інфраструктури – організаційна форма;

упорядкування суспільних відносин, в процесі чого утворюється соціальний механізм медіації, що забезпечує стабільність – комунікативна форма.

Відобразимо це у вигляді рисунка (див. рис. 1.2.).

У публічному управлінні інститут медіації використовується для ефективного врегулювання конфліктів (спорів) між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськістю, сприяючи підвищенню довіри до органів публічної влади, зниженню напруги в суспільстві та забезпеченню більшої прозорості в системі публічного управління.

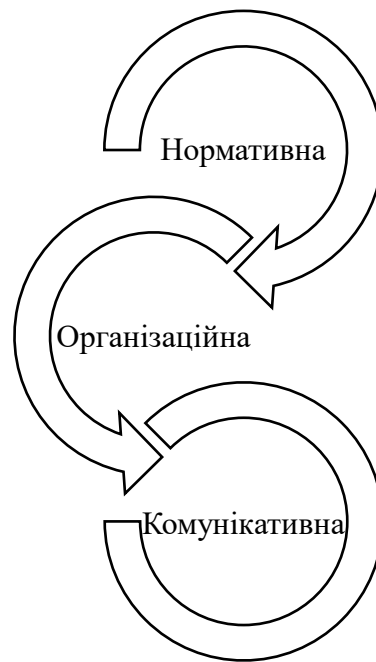


Рис. 1.2. Форми процесу інституціоналізації медіації [Розроблено автором]

Можна підсумувати, що медіація як інститут публічного управління є формою людської діяльності, що ґрунтується на системі норм права, узаконених етичних правилах, стандартах, які розвивають медіаційний простір та закріплюють медіацію як засіб, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів (спорів) та упорядкування відносин у сфері публічного управління.

Медіація є базовою соціальною послугою, що підтверджує Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII [124, ч. 6 ст. 16]. Вона спрямована на профілактику, подолання складних життєвих обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб чи сімей, які в них перебувають, та забезпечується державними адміністраціями, виконавчими органами рад. Впровадження інституту медіації як соціальної послуги дає можливість державі задовольнити потреби вразливих верств населення, іншими словами, у такий спосіб вона виконує соціально-сервісну функцію.

В державній політиці щодо цього питання вбачається прогрес, оскільки 03 червня 2024 року, після тривалих наукових дискусій і пропозицій науковців щодо необхідності оновлення Державного стандарту соціальної послуги

посередництва (медіації), в якому некоректно, в одному синонімічному ряді, вживалися поняття медіації та посередництва, був прийнятий новий Державний стандарт соціальної послуги медіації [25]. У цьому документі змістовно визначається поняття медіації як соціальної послуги, зокрема: «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 виникненню або врегулювати наявний чи ймовірний конфлікт/спір шляхом переговорів, яка проводиться відповідно до Державного стандарту та складається з підготовки до проведення медіації та проведення медіації» [25].

О. Мельничук вважає, що інститут медіації як соціальної послуги має особливості, які визначають такі чинники: «спеціальний суб'єктний склад; активна участь сторін медіації; законодавчо визначені принципи; спрямованість на задоволення потреби особи в запобіганні виникненню та/або мирному врегулюванню конфлікту (спору); реалізація у формі позасудової структурованої процедури за участі спеціально підготовленої особи – медіатора; здійснення за участі надавача соціальної послуги медіації» [89, с. 148].

Ключовою особливістю є те, що соціальна послуга медіації надається особам, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах. Щоб отримати цю послугу, особи повинні проявити активність, тобто мають звернутися до відповідного органу публічної влади, яким є «структурний підрозділ з питань соціального захисту населення державної адміністрації або виконавчого органу відповідної ради» [25, п. 1]. Тобто органи публічної влади, які забезпечують надання соціальної послуги медіації, мають бути освічені щодо її змісту, обсягу, умов та порядку надання.

## 1.2. Співвідношення інституту медіації з іншими суміжними категоріями

Багатовимірність поняття медіації потребує висвітлення її співвідношення з іншими інститутами, передусім, із такими близькими за значенням, як посередництво, примирення, переговори.

Законодавче та доктринальне визначення медіації дає нам підставу виокремити ознаки, які вказують на її відмінність від посередництва та примирення: статус і роль медіатора; ключова роль сторін конфлікту (спору); позасудовий і структурований характер процедури; законодавчо закріплені принципи.

1. Роль медіатора. Медіатор займає нейтральну, незалежну, неупереджену позицію щодо сторін конфлікту (спору). Він керується у своїй діяльності чинним законодавством і кодексом професійної етики медіатора. Шляхом застосування спеціальної методики та технік сприяє налагодженню комунікації, веде переговори, допомагає сторонам зрозуміти їхні потреби та інтереси в конфлікті (спорі). Медіатор не має права пропонувати сторонам готове рішення у справі.

2. Ключова роль сторін конфлікту (спору). Власне, сторони самостійно пропонують теми для обговорення, варіанти врегулювання конфлікту (спору), обирають найбільш прийнятне для них рішення у справі. Вони самостійно продукують взаємоприйнятне рішення та беруть відповідальність на себе за його виконання.

3. Структурований характер процедури. Медіація відрізняється тим, що вона є структурованою процедурою. Структурованість процедури означає взаємозв'язок між етапами її здійснення. Зауважимо, що законодавець чітко не визначив процедуру та етапи проведення медіації. Однак аналіз базового закону свідчить, що першою стадією є підготовка до медіації, а далі процедура здійснюється «з дотриманням вимог закону, договору про проведення медіації, правил проведення медіації та норм професійної етики медіатора»

[120, ст.ст.16-17]. Відтак медіатор проводить процедуру, рухаючись від стадії до стадії, і значною мірою успішність медіації залежить від якості його підготовки.

4. Законодавчо закріплені принципи медіації (добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації).

Ці критерії медіації свідчать, що медіація є самостійним інститутом і не тотожна посередництву. Адже не будь-яке посередництво є медіацією. На нашу думку, поняття «посередництво» є ширшим за змістом, аніж медіація. Це підтверджується у Великому тлумачному словникові сучасної української мови, в якому поняття «посередництво» інтерпретується у декількох значеннях. По-перше, як «сприяння у встановленні або здійсненні ділових контактів, торговельних, дипломатичних та інших зносин», тобто допомога у налагодженні спілкування. По-друге, «сприяння примиренню кого-небудь, встановленню миру між ким-небудь», тобто участь третьої сторони у мирному вирішенні конфлікту [18, с. 890].

Ці тлумачення корелюють із інтерпретацією поняття посередництва як в законодавстві, так і в доктрині. Так, в Законі України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII посередництво і медіація розмежовуються [124, ч. 6 ст. 16]. Про недоцільність ототожнення медіації і посередництва як соціальних послуг вказують С. Чернета та Н. Карпінська [178, с. 95], з чим погоджуємося. Адже порівняння сутності, порядку проведення цих процедур, статусу посередника і медіатора свідчить про самостійність інститутів посередництва та медіації.

Підтверджує цю думку співставлення інститутів посередництва та медіації у трудових відносинах. Хоча вони мають спільну мету (налагодження комунікації, співпраці, врегулювання конфлікту (спору)); форму проведення (переговори); врегульовані міжнародними та національними нормативно-правовими актами; посередник і медіатор займають щодо сторін незалежну, нейтральну, неупереджену позицію, однак посередник більш вільний у

методах діяльності, аніж медіатор. Він вносить свої пропозиції прийняттого для сторін варіанту врегулювання спору, «пропонує сторонам конкретні способи вирішення спору» [68, с. 111]. Посередник, на відміну медіатора, «пропонує готове рішення», «розробляє та подає на розгляд сторонам умови примирення» [79, с. 227]. Натомість медіатор не має права пропонувати сторонам конфлікту власний варіант його вирішення, він лише організовує і проводить процедуру медіації. Призначення медіатора полягає у тому, щоб надати допомогу сторонам «у веденні переговорів і досягненні рішення, яке б влаштувало б усі сторони конфлікту» [82, с. 610].

Зазначимо спільні та відмінні риси інститутів посередництва та медіації у вигляді таблиць.

*Таблиця 1.1.*

#### Спільні риси інститутів посередництва і медіації

№	Критерії для порівняння	Спільні риси
1.	Мета	налагодження комунікації, співпраці, врегулювання конфлікту (спору) шляхом досягнення взаємоприйняттого рішення
2.	Форма проведення	переговори
3.	Формальна визначеність	врегульовані міжнародними та національними нормативно-правовими актами
4.	Незалежність, нейтральність посередника/ медіатора	так

[Укладено автором за: 18; 68; 79; 82; 120; 124; 178]

*Таблиця 1.2.*

#### Відмінні риси інститутів посередництва і медіації

№	Критерії для порівняння	Посередництво	Медіація
1.	Роль посередника/ медіатора під час переговорів	Організовує і проводить переговори, має право пропонувати сторонам для обговорення та відбору різні варіанти вирішення конфлікту (спору)	Організовує і проводить процедуру медіації, але не має права пропонувати сторонам конфлікту (спору) варіант його вирішення
2.	Ключова роль сторін конфлікту (спору)	Ні	Так
3.	Процедура проведення	Більш гнучка	Чітко структурована
4.	Законодавчо закріплені принципи процедури	Ні	Так

[Укладено автором за: 18; 68; 79; 82; 120; 124; 178]

Отже, сутність, порядок проведення медіації і посередництва, відмінна роль посередника та медіатора в конфлікті (спорі) свідчать про самостійність цих двох інститутів. Посередництво є родовим поняттям, а медіація його різновидом.

Інститут медіації споріднений не тільки із інститутом посередництва, але й примирення, тому проведемо їх порівняльний аналіз. Тим більше, що новоприйнятий Закон України «Про адміністративну процедуру» легалізував інститут примирення в публічному управлінні, яке може відбуватися «на будь-якому етапі адміністративного провадження за скаргою» [112, п. 10 ст. 28]. У цьому законі закріплено обов'язок адміністративного органу, який розглядає скаргу, «поінформувати учасників провадження про можливість вирішення спору шляхом примирення в межах, передбачених законом» [112, ч. 3 ст. 84]. У такому разі учасники мають звернутися із клопотанням (спільною заявою) про надання часу для примирення [112, ч. 1 ст. 64]. У разі досягнення примирення, «адміністративний орган приймає рішення про закриття такого адміністративного провадження, за умови що дії учасників не суперечать закону та не порушують право, свободу чи законний інтерес інших осіб» [ч. 3 ст. 65]. Одним із законних способів примирення в адміністративному провадженні є медіація, що відповідає ч. 1 ст. 3 Закону України «Про медіацію» [120] і Рекомендації Rec (2001)9 Комітету Міністрів Ради Європи щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами від 5 вересня 2001 року [140].

Право на примирення сторін під час адміністративного оскарження кореспондує праву сторін судового провадження у межах адміністративного процесу. Так, відповідно до ч. 5 ст. 47 Кодексу адміністративного судочинства України (далі – КАСУ) «сторони можуть досягнути примирення, у тому числі шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу, що є підставою для закриття провадження в адміністративній справі» [48, ч. 5 ст. 47]. Примирення в адміністративному процесі тлумачиться як врегулювання спору сторонами повністю або частково на підставі взаємних поступок. КАСУ застерігає, що

«умови примирення не можуть суперечити закону або виходити за межі компетенції суб'єкта владних повноважень» [48, ч. 1 ст. 190]. За клопотанням сторін суд зупиняє провадження у справі на час, необхідний їм для примирення [48, ч. 2 ст. 190].

Відтак законодавчі та доктринальні положення дають нам можливість висновувати, що примирення – це ширше за змістом поняття, родово щодо медіації.

І хоча зі змісту п. 3 «Рекомендації Rec(2001)9 щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами — приватними особами» вбачається, що примирення передбачає втручання у спір для його врегулювання посередника, проведений вище аналіз національного законодавства свідчить, що воно може здійснюватися у будь-який законний спосіб і без участі третьої сторони. Якщо ж і залучається посередник, то на відміну від медіатора, він може надавати поради та готові рішення сторонам для вирішення спору.

Раціональною є думка Н. Мазаракі, яка вважає, що «саме посередник, а не сторони спору розробляє та подає на розгляд сторонам умови примирення» [79, с. 227]. Натомість медіатор таких повноважень не має. Попри те, що ці процедури мають спільні риси, їх не можна вважати тотожними інститутами чи словами синонімами. І тут ключовою відмінністю є саме роль третьої сторони.

Наукові підходи, законодавчі положення, які регулюють інститут примирення та інститут медіації, дають можливість висновувати, що примирення поняття ширше, аніж медіація.

Відобразимо спільні та відмінні риси цих інститутів у вигляді таблиць (див. табл. 1.3 та табл. 1.4.).

Таблиця 1.3.

## Спільні риси інститутів примирення і медіації

№	Критерії для порівняння	Спільні риси
1.	Мета	Врегулювання спору шляхом досягнення взаємоприйняттого рішення
2.	Добровільність	Базуються на вільному волевиявленні
3.	Гнучкість	Відсутність жорстко формалізованої процедури
4.	Наявність третьої сторони	Наявність незалежної, нейтральної третьої сторони
5.	Орієнтація на діалог	Основою є комунікація, переговори
6.	Спрямованість на збереження відносин	Сприяють збереженню партнерських відносин, налагодженню соціальних зв'язків
7.	Економічність	Менші витрати ресурсів, порівняно із судовим розглядом
8.	Наслідки	Прийняття узгодженого рішення

[Укладено автором за: 48; 79; 120]

Як бачимо, спільність цих інститутів полягає в їх альтернативній природі, орієнтації на добровільне врегулювання конфліктів через діалог, спрямованості на досягнення взаємоприйняттого результату із збереженням соціальних зв'язків.

Таблиця 1.4.

## Відмінні риси інститутів примирення і медіації

№	Критерії для порівняння	Примирення	Медіація
1.	Суб'єкт проведення	Посадова особа або інша уповноважена особа	Спеціально підготовлена особа – медіатор
2.	Роль третьої сторони	Організовує і проводить переговори, має право пропонувати сторонам для обговорення та відбору різні варіанти вирішення конфлікту (спору)	Організовує і проводить медіаційну процедуру, не має права пропонувати сторонам конфлікту (спору) власний варіант його вирішення
3.	Ініціатива проведення	За ініціативи третьої сторони	За ініціативою сторін
4.	Акцент процедури	На врегулюванні конфлікту (спору)	На потребах, інтересах сторін, трансформації конфлікту, комунікації

[Укладено автором за: 48; 79; 120]

Ключова відмінність полягає в тому, що інститут медіації забезпечує активну участь власне сторін конфлікту (спору) у прийнятті

взаємоприйняттого рішення, акцентує увагу на їх потребах та інтересах, задоволення яких вичерпує ворожу атмосферу та трансформує конфлікт.

Інститут примирення потрібно відрізнити від дуже схожого до нього інституту посередництва. Останній термін ширший за своїм значенням, аніж примирення. Він спрямований не тільки на мирне врегулювання конфлікту (спору), але й на інші юридичні дії: укладення договорів, надання послуг. Відрізняються ці два інститути між собою і тим, що примирення можливе без участі третьої особи, тобто домовитися про мирне врегулювання спору можуть учасники самостійно, без посередництва. Для інституту посередництва притаманна обов'язкова участь третьої сторони.

Споріднюють ці два інститути такі ознаки: вони відносяться до альтернативних способів вирішення спорів, обидва спрямовані на мирне врегулювання спорів. Про те, що посередництво є мирним засобом розв'язання міжнародних спорів свідчить Конвенція про мирне вирішення міжнародних зіткнень (1899 р., 1907 р.). У ній йде мова про посередництво, завдання якого полягає в узгодженні розбіжностей і усунення ворожечі між державами [56, ст. 4]. Інститут посередництва закріплений у ст. 33 Статуту ООН [146, с. 685] та інших міжнародно-правових і регіональних актах. Скажімо, в Заключному акті Наради з безпеки та співробітництва в Європі 1975 р. до мирних засобів врегулювання спорів, які зобов'язані використовувати держави-учасниці, належать: «переговори, обстеження, посередництво, примирення, арбітраж, судовий розгляд або інші мирні засоби на їх власний вибір, включаючи будь-яку процедуру врегулювання, погоджену до виникнення суперечок, у яких вони були б сторонами» [30].

Зазначене вище дає можливість резюмувати, що інститут посередництва та примирення споріднені між собою, але нетотожні.

Узагальнимо викладене у вигляді порівняльної таблиці (див. табл. 1.5.)

З порівняльної таблиці бачимо, що інститут посередництва багатofункціональний, ширший за значенням, аніж примирення. Він не завжди пов'язаний із конфліктом, а спрямований на пошук контрагентів,

сприяння укладенню між ними договору, надання послуг у підприємницькій діяльності та ін. Натомість примирення має вужче призначення та застосовується у контексті врегулювання конфліктів (спорів).

Таблиця 1.5.

Порівняльна таблиця інститутів посередництва та примирення

Критерій	Посередництво	Примирення
Сфера	Ширша	Вужча
Мета	Пошук контрагентів, сприяння укладенню між ними договору, ведення переговорів, надання послуг у підприємницькій діяльності	Досягнення взаємоприйнятного рішення задля врегулювання конфлікту (спору)
Обов'язковість третьої сторони	Наявність третьої сторони обов'язкова	Наявність третьої сторони не обов'язкова

[Укладено автором за: 30; 56; 146]

Співвідношення між трьома інститутами зобразимо у вигляді рисунка (див. рис. 1.3.)

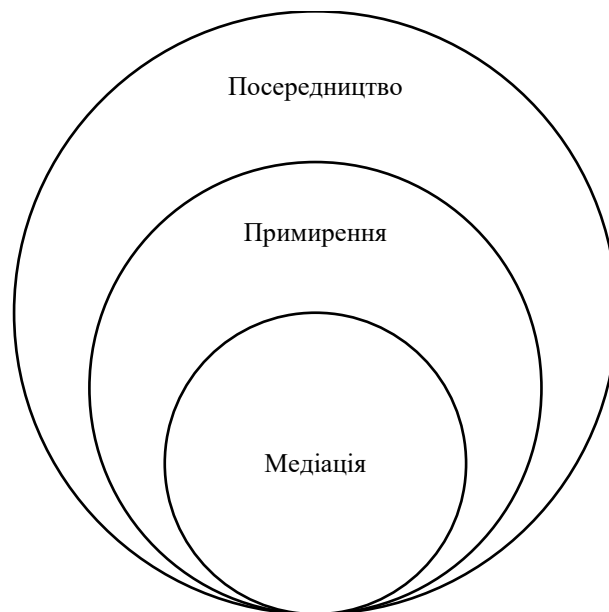


Рис. 1.3. Співвідношення інститутів медіації, примирення, посередництва [Розроблено автором]

Законодавче поняття медіації інтерпретується через призму переговорів, тому вважаємо за необхідне розглянути співвідношення між ними.

Поняття «переговори» використовуються для позначення: «1. Розмови чи бесіди для обміну думками, або з метою домовленості про що-небудь із

кимсь. 2. Обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди» [18, с. 721].

У доктрині існує декілька підходів до тлумачення переговорів: «1) як процес (процедура), в результаті якого два або більше учасників взаємно обговорюють претензії, потреби або інтереси з метою їх усунення або задоволення у разі наявності конфлікту; 2) як спосіб (метод) управління конфліктом, який дає можливість на добровільній і рівноправній основі усунути наявні протиріччя при максимальному задоволенні власних інтересів кожної зі сторін, прийняти рішення на взаємовигідній основі; 3) як безпосереднє врегулювання сторонами суперечок, яке не передбачає участі третьої особи в досягненні взаємовигідної угоди» [75, с. 131]. У будь-якому випадку між учасниками відбувається діалог, спілкування задля досягнення взаємоприйнятної рішення. Це притаманне й медіації. Однак переговорам притаманна більша широта змісту, аніж медіації, адже сторони переговорного процесу можуть вести перемовини з різних питань і не обов'язково для врегулювання міжособистісного конфлікту чи спору. Скажімо, з приводу укладення, перегляду або пролонгації договору, для врегулювання конфлікту та ін. Натомість медіація завжди покликана врегулювати конфлікт (спір). Переговори – поняття ширше, аніж медіація ще й тому, що вони використовуються не лише в медіації, а й під час інших видів посередництва. Такої ж думки дотримується Н. Бондаренко-Зелінська, яка вважає, що «переговори майже завжди наявні в будь-якій іншій альтернативній формі (посередництві, медіації, арбітражі та навіть у самому суді (врегулювання спору за участю судді)» [9].

Медіація, на відміну від переговорів, здійснюється за допомогою спеціально підготовленої особи (медіатора), дає можливість врахувати взаємні інтереси сторін, має чітку структуру. На думку Н. Грень, медіація набагато ефективніша, ніж звичайні переговори, оскільки медіатор володіє повним обсягом інформації про суперечку, цілі й інтереси сторін, допомагає сторонам самим краще зрозуміти бачення проблеми, допомагає налагодити більш

конструктивний діалог між ними. Вся процедура сфокусована на пошуку взаємоприйняттого рішення та ін. [21, с. 71]. Зазначене вище свідчить, що переговори і медіація є самостійними інститутами. Це дає можливість розкрити спільні та відмінні риси інститутів переговорів і медіації у вигляді таблиць.

Таблиця 1.6.

## Спільні риси інститутів переговорів і медіації

№	Критерії для порівняння	Спільні риси
1.	Основа	Діалог, спілкування
2.	Мета	Досягнення взаємоприйняттого рішення
3.	Підстава	Добровільне волевиявлення сторін
4.	Гнучкість	Характерна для переговорів і медіації
5.	Економічність	Менші витрати ресурсів, аніж в судовому розгляді спорів

[Укладено автором за: 9; 21; 75; 115; 116; 120]

Таблиця 1.7.

## Відмінні риси інститутів переговорів і медіації

№	Критерії для порівняння	Переговори	Медіація
1.	Зміст	Ширший (з будь-яких питань)	Вужчий (для запобігання та/або врегулювання конфлікту (спору))
2.	Рівень формалізації	Мінімальний	Більш формалізована
3.	Участь посередника	Немає	Обов'язкова участь
4.	Процедура проведення	Гнучка (на власний розсуд сторін)	Чітко структурована
5.	Ефективність комунікації	Залежить від рівня підготовки сторін	Підвищена завдяки професійним навичкам медіатора

[Укладено автором за: 9; 21; 75; 115; 116; 120]

Ключова відмінність інституту медіації від переговорів полягає у наявності нейтральної, незалежної, неупередженої сторони – спеціально підготовленого медіатора, який забезпечує структурований, конструктивний діалог, чим підвищує ефективність комунікації.

У європейських документах закріплено ще один альтернативний спосіб врегулювання конфліктів (спорів) – внутрішній перегляд, яким є процес перегляду самим органом публічної влади ухваленого адміністративного акта

по суті. Цей метод може включати «питання доцільності та/або законності адміністративного акта» [140].

Один із принципів внутрішнього перегляду полягає в тому, що «кожен, хто зазнав негативного впливу від адміністративного рішення, ухваленого органом публічної влади, має право вимагати внутрішнього перегляду такого рішення» [2, с. 60].

Закон України «Про адміністративну процедуру» не містить поняття «внутрішній перегляд» адміністративного акту, однак вбачається, що за результатами його переоцінки, для відновлення законності (скажімо, для виправлення помилок) та/або захисту публічних інтересів адміністративний орган має право достроково припинити його дію. Шляхом прийняття нового адміністративного акту він може, вчинити дві дії: 1) відкликати правомірний акт; 2) визнати недійсним протиправний акт. Автори науково-практичного коментаря до Закону України «Про адміністративну процедуру» називають ці два механізми екстраординарними, оскільки вони «можуть бути застосовані за ініціативою особи, як правило, коли вже немає можливості для адміністративного оскарження та поза судовим оскарженням» [101, с. 474]. Припускаємо, що така думка викликана новизною правового регулювання цих інститутів – відкликання правомірного акту та визнання недійсним протиправного акту. Крім того, за зразком процесуальних кодексів, в цьому законі міститься відомий інститут, зокрема такий вид переоцінки адміністративного акту, як його перегляд за нововиявленими обставинами [112, ст. 90].

Зарубіжні науковці вважають, що внутрішній перегляд має переваги перед іншими альтернативними способами. Зокрема, такі: він легкий та доступний у застосуванні (не має потреби в залученні значних ресурсів та інших зовнішніх трудомістких процедур); це корисний механізм контролю якості власне органом на прийнятті первинні рішення, з найкращими шансами на зворотній зв'язок. Водночас він має і недоліки: може гальмувати врегулювання конфлікту (спору) та стримувати клієнтів від звернення до

справді незалежного органу перевірки; може спричинити непослідовне врегулювання конфлікту (спору) у різних регіонах. Не всі рішення можуть піддаватися внутрішній перевірці, наприклад, законодавчі акти, які мають широке застосування і не піддаються перегляду; рішення, які автоматично впливають із певних обставин (що не дає можливості розгляду по суті) [242, с. 55-56].

Внутрішній перегляд здійснює безпосередньо орган, який ухвалив первинне рішення. Його необхідно відрізнити від перегляду, що можуть здійснювати спеціально створені для цього органи, до яких звертаються особи у разі порушення їхніх прав («омбудсмени, парламентські уповноважені, публічні захисники, медіатори й інші подібні органи чи особи, відповідальні за перевірку законності та справедливості рішень, прийнятих органами публічної влади») [2, с. 63]. Останні повинні бути незалежними та неупередженими, тобто вони не можуть перебувати у відносинах субординації з тим органом, який ухвалив первинне рішення. Доказом є справа «Цфайо проти Сполученого Королівства» (*Tsfayo v. the United Kingdom*) Європейського суду з прав людини, який визнав права заявниці порушеними на підставі пункту 1 статті 6 Європейської конвенції з прав людини, оскільки Комісія з питань житлових пільг, до якої звернулася зі скаргою пані Цфайо, була залежною від місцевого органу влади, тому її не можна визнати безсторонньою у своїй діяльності [207].

Внутрішній перегляд ухваленого адміністративного акту власне органом публічної влади як альтернативний спосіб врегулювання конфліктів (спорів) поки що не отримав поширення в Україні. Натомість передбачена можливість адміністративного оскарження. Вбачається, що Закон України «Про адміністративну процедуру» забезпечує безсторонність (неупередженість) процедури адміністративного оскарження. Адже пріоритетним суб'єктом для адміністративного оскарження є орган вищого рівня щодо того органу, який розглядав адміністративну справу, якщо інший (спеціальний) суб'єкт не передбачений законом. І лише в тому разі, коли

відсутній адміністративний орган вищого рівня чи відповідно – інший (спеціальний) суб'єкт, скарга подається до того самого адміністративного органу, який прийняв адміністративний акт чи допустив бездіяльність, що оскаржуються, за умови, якщо при ньому утворено комісію з розгляду скарг. [101, с. 437].

### **1.3. Методологічна основа дослідження інституту медіації у системі публічного управління**

Методологія дослідження є основою для розроблення цілісної концепції інституту медіації у системі публічного управління в контексті європейського досвіду. Вона дає можливість отримати об'єктивні, науково обґрунтовані висновки з предмету дослідження. Наразі, в умовах методологічного плюралізму, ні в доктрині, ні на практиці не визначено єдино правильних принципів, підходів чи методів дослідження. Науковці використовують різний набір методологічних елементів (понять, категорій, принципів, норм, підходів, цінностей, парадигм, теорій, методів) [45, с. 330-331; 59; 107; 35, с. 11-19; 96].

Однак багатовимірність цього поняття не повинна негативно позначитися на результативності та об'єктивності дослідження, що й досягається шляхом обрання певного методологічного інструментарію, який визначається його предметом. Тому пропонуємо розуміти під методологією дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції систему категорій, методологічних принципів, філософсько-світоглядних підходів, методів, які забезпечують пізнавальну діяльність та науково обґрунтовані результати цього дослідження (див. рис. 1.4.).

Кожен із елементів у системі методології дослідження інституту медіації у публічному управлінні в умовах євроінтеграції виконує своє призначення і системоутворювальну роль. Передусім важливе значення має понятійно-категоріальний апарат дослідження, розкритий автором у підрозділі 1.1 дисертаційного дослідження.

Методологічні принципи є вихідними засадами, які забезпечують об'єктивну обумовленість дослідження та визначають обрання певних підходів і методів пізнання. Підтримуємо думку науковців, що «критеріями вибору дослідницького підходу можуть служити певні принципи: об'єктивності (під час дослідження об'єкта слід спиратися на нього самого, а не на наше мислення про нього); конкретності (під час вивченні об'єкта необхідно враховувати його особливості, специфічні умови існування, а принципи й методи дослідження об'єкта використовувати лише як орієнтири); всебічності розгляду (об'єкт потрібно розглядати в усіх його зв'язках і відносинах); історизму (пізнаючи об'єкт, не можна ігнорувати його розвиток, зміну)» [35, с.15].

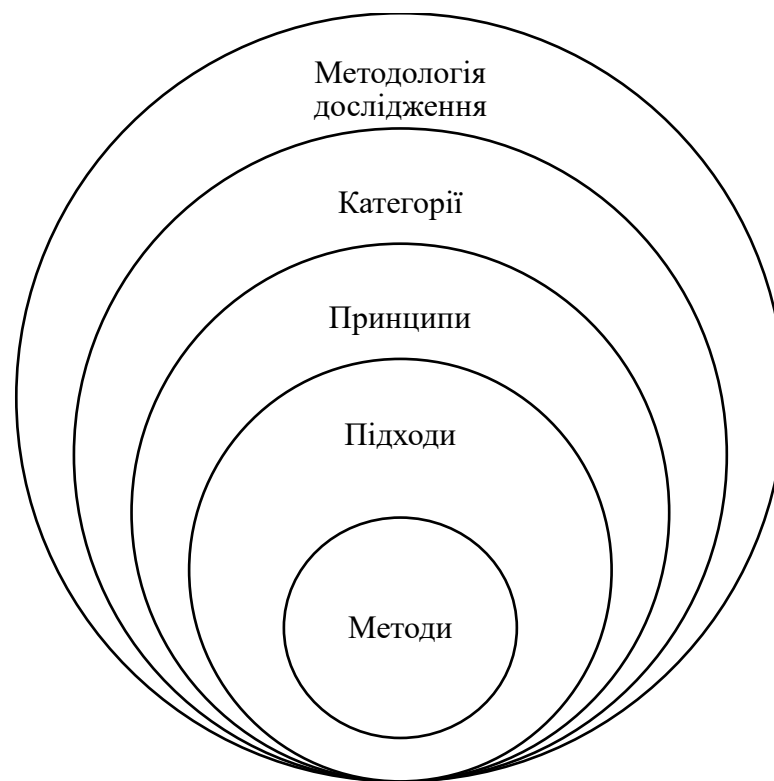


Рис. 1.4. Модель багаторівневої системи методології дослідження [Розроблено автором]

Методологічний принцип об'єктивізму є ключовим у дослідженні означеної проблеми. Його значення полягає у забезпеченні неупередженості та точності під час пізнання інституту медіації. Він забезпечив перевірку

достовірності статистичних даних, фактів, результатів попередніх досліджень, що вплинуло на обґрунтованість висновків і рекомендацій. Принцип об'єктивності дав можливість врахувати наукові позиції інших дослідників та сформулювати виважені пропозиції. Застосування цього методологічного принципу допомогло уникнути суб'єктивної оцінки і стереотипів під час аналізу інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції. Принцип об'єктивізму сприяв отриманню достовірних і науково обґрунтованих результатів, що забезпечило розроблення ефективних рекомендацій для вдосконалення інституту медіації у системі публічного управління в Україні.

Використання принципу конкретності під час пізнання інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції дало можливість глибше зрозуміти сутність предмета дослідження та створити практичні рекомендації. Зокрема, він забезпечив чітке визначення ключових понять, таких як: «медіація в системі публічного управління», «інститут медіації в системі публічного управління», «інституціоналізація медіації в системі публічного управління». Це створило основу для запобігання неоднозначного трактування термінології та послідовного аналізу досліджуваної проблеми. Застосування принципу конкретності сприяло аналізу конкретних прикладів впровадження медіації в органах публічної влади, які свідчать про успіхи чи проблеми впровадження медіації в системі публічного управління. Крім того, цей принцип дав можливість оцінити ефективність впровадження медіації через такі вимірювані індикатори, як: кількість вирішених конфліктів (спорів) шляхом впровадження медіації в систему публічного управління; кількість часу та інших ресурсів, затрачених на врегулювання конфліктів (спорів) медіації тощо. Отже, принцип конкретності, спрямований на деталізацію дослідження, дозволив сформулювати конкретні рекомендації для удосконалення законодавства з метою подальшої інтеграції медіації в систему публічного управління, які можуть бути впроваджені на практиці.

Принцип історизму забезпечив розуміння соціально-економічних і політичних умов, в яких відбувається становлення та розвиток інституту медіації в системі публічного управління з урахуванням євроінтеграційного процесу України. Його застосування допомогло формулюванню висновків щодо впливу євроінтеграції України на еволюцію власне публічного управління та поширення в цій системі інституту медіації. Це дозволило врахувати особливості європейських стандартів медіації та їх адаптації до українських умов. Принцип історизму сприяв кращому розумінню проблем, які виникають при впровадженні медіації в систему публічного управління, маємо на увазі сформовані стереотипи та недовіру до медіації як нового методу управління в системі публічної влади, повільне врегулювання цього інституту на законодавчому рівні в Україні та ін. Водночас цей принцип дав можливість врахувати, яким чином зміни соціально-економічних, політичних умов можуть вплинути на подальші шляхи реформування цього інституту, зробити прогнози майбутнього його розвитку, рівня популярності медіації як інструменту врегулювання конфліктів в системі публічного управління. Отже, принцип історизму є незамінним для комплексного аналізу інституту медіації в системі публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції. Він допоміг зрозуміти формування цього інституту, його взаємодію з історичними, культурними та політичними процесами, а також сприяв створенню ефективних стратегій його впровадження в Україні в умовах євроінтеграції. Застосування цього принципу дозволило розглядати інститут медіації не як ізольоване явище, а як частину ширшого соціального контексту.

Фундаментальне значення для дослідження проблеми інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції має принцип всебічності. Його застосування забезпечило глибокий, комплексний аналіз цієї проблеми, охоплюючи всі її аспекти. Зокрема, він дозволив врахувати як внутрішні (національні), так і зовнішні (євроінтеграційні) чинники, які впливають на розвиток інституту медіації в системі публічного управління. Це сприяло визначенню напрямів розвитку інституту медіації з урахуванням

ризиків та шляхів їх подолання. Крім того, принцип всебічності дав можливість оцінити вплив інституту медіації на різні сфери публічного управління, зокрема: зменшення навантаження на суди, покращення комунікації між адміністративними органами та громадянами, підвищення ефективності управління конфліктами (спорами). Відтак принцип всебічності уможливив дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції як складну, багатогранну проблему, враховуючи всі її аспекти. Всебічний аналіз проблеми сприяв глибшому її розумінню та розробці пропозицій, спрямованих на впровадження медіації в систему публічного управління України в умовах євроінтеграції.

Наукові підходи визначають позицію автора щодо обрання «способів та прийомів дослідження явищ і процесів» [7, с. 462-463], тому є надзвичайно важливими для пізнавальної діяльності.

Системний підхід до досліджень в публічному управлінні є одним із ключових. Він орієнтує «на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують її, виявлення різноманітних типів зв'язків у ньому та зведення їх в єдину теоретичну картину» [96, с. 103]. Системний методологічний підхід сприяв розгляду інституту медіації в системі публічного управління як складної і багатокомпонентної системи, яка взаємодіє з іншими елементами суспільного життя. Завдяки системному підходу враховано різноаспектні сфери впливу на розвиток інституту медіації в системі публічного управління: відповідність національного законодавства європейським стандартам, рівень інтеграції медіації в судову систему (правовий аспект); рівень обізнаності громадян і публічних службовців про медіацію (соціальний аспект); наявність ресурсів, необхідних для впровадження медіації (економічний аспект); підтримка реформ на державному рівні (політичний аспект). Тобто системний підхід дав можливість з'ясувати взаємозв'язки між медіацією та іншими компонентами, такими як законодавство, судова система, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства тощо.

У межах системного підходу інститут медіації розглядається як елемент, що може гармонійно взаємодіяти з іншими компонентами публічного управління, сприяючи їх ефективності. Зокрема, медіація може слугувати інструментом для вирішення конфліктів (спорів), підвищення довіри до державних інституцій і зменшення навантаження на роботу судів та адміністративних органів. Загалом системний підхід дав можливість вивчити інститут медіації у всій його багатогранності, враховуючи взаємозв'язки з іншими компонентами системи публічного управління. Він забезпечив комплексне розуміння проблеми, завдяки цьому підходу інститут медіації розглядається як необхідний, інтегрований і функціональний компонент системи публічного управління в Україні. Завдяки системному підходу було сформовано цілісну концепцію та розроблено модель розвитку інституту медіації в Україні в умовах євроінтеграції.

Органічним продовженням системного підходу є структурно-функціональний, який став одним із ключових методологічних інструментів для дослідження проблеми інституту медіації в системі публічного управління, особливо в умовах євроінтеграції. Структурний функціоналізм пояснює «соціальні інститути через призму функцій, які вони виконують в соціокультурній системі» [72, с. 51]. Структурно-функціональний підхід забезпечив розуміння медіації в публічному управлінні як частини цілісної системи, зосереджуючи увагу на структурних елементах і функціях, які вони виконують. Він дозволив усвідомити структурованість процедури медіації та функції кожного з її етапів, а також зробити висновки про її відмінність від інших примирних процедур. У межах структурно-функціонального підходу розглядалися функції, які виконує медіація у системі публічного управління: мирне врегулювання конфліктів (спорів) між адміністративними органами, громадянами, юридичними особами; забезпечення прозорості та справедливості у врегулюванні спорів; формування довіри до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування та ін. Разом з тим, цей підхід дав можливість оцінити, наскільки ефективно інститут медіації виконує

свої функції в системі публічного управління. У межах структурно-функціонального підходу вдалося дослідити, які є суб'єкти публічного управління медіацією та повноваження цих адміністративних органів в Україні та окремих європейських країнах. Вбачається, що структурно-функціональний підхід забезпечив системний, всебічний аналіз інституту медіації, сприяючи досліджувати його як структурний елемент системи публічного управління та оцінювати функції, які він виконує.

Надзвичайно важливим для дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції став компаративний підхід. У науковому сенсі цей підхід використовується «під час співставлення характеристик двох або більше двох досліджуваних об'єктів з метою виявлення в них спільного й відмінного, формування класифікацій чи проведення типології» [105, с. 210]. Він дозволив порівняти національне та міжнародне законодавство, національні моделі медіації з європейськими, виявити їх переваги та недоліки, а також визначити найкращі практики для адаптації в систему управління України. Компаративний підхід сприяв визначенню відповідності українського інституту медіації в системі публічного управління стандартам Європейського Союзу, що важливо для подальшого зближення України з ЄС у сфері права і публічного управління. Порівняльний аналіз дав можливість розробити рекомендації для удосконалення законодавчої бази та практики впровадження медіації з урахуванням європейського досвіду. Як бачимо, компаративний підхід забезпечив глибше розуміння інституту медіації у європейському контексті та сприяв виробленню пропозицій щодо його адаптації до українських реалій. Отже, він сприяв розумінню потреби гармонізації інституту медіації з європейськими стандартами та вдосконаленню медіації як інструменту врегулювання конфліктів (спорів) у системі публічного управління.

В основу дослідження покладено концепцію людиноцентризму, яка робить акцент «на головній ролі та цінності людини в прийнятті та реалізації рішень державних органів, намагається врахувати інтереси

громадян» [14, с. 31]. Через застосування підходу людиноцентризму вдалося усвідомити суб'єктність громадян, зв'язаність державних органів правами людини, із-поміж яких - право на гідність, участь в управлінні, медіацію та ін. Інтеграція цього підходу в наукове дослідження дала можливість врахувати цінність потреб та інтересів кожної людини в системі публічного управління, які й допомагає виявити медіація. Відтак підхід людиноцентризму сприяв розкриттю цінності власне інституту медіації як невід'ємного атрибуту демократичної держави, альтернативного способу врегулювання конфліктів (спорів), можливість його розвитку в умовах трансформації громадянського суспільства.

Концепція людиноцентризму невід'ємно пов'язана із іншими методологічними підходами, які стали підґрунтям проведеного дослідження. Передусім, маємо на увазі, феноменологічний, комунікативний та інституціональний методологічні підходи.

Феноменологічний підхід «фокусується на вивченні того, як явища (речі) постають у свідомості» [53, с. 851]. Цей філософсько-світоглядний підхід уможливив розуміння медіації як певного феномену, який перебуває в свідомості людини. Феноменологія дала можливість врахувати соціокультурний контекст, у якому функціонує медіація. Застосування цього підходу сприяло розумінню суб'єктивного досвіду учасників медіації, тобто того, як вони сприймають, переживають та інтерпретують процедуру і результат медіації. Завдяки фокусу на суб'єктивних переживаннях, феноменологічний підхід допоміг краще зрозуміти природу конфліктів, які виникають у системі публічного управління, та способи їх розв'язання через медіацію. Застосування феноменології сприяло ідентифікації унікальних характеристик інституту медіації, а також кращому розумінню принципів медіації, неупередженості, емпатії медіатора, які не завжди очевидні при використанні інших дослідницьких методів.

Комунікативний підхід дав можливість розглядати медіацію у системі публічного управління як активну процедуру, учасники якої можуть

самостійно організовуватися як партнери та як рівні суб'єкти приймати взаємоузгоджені рішення. Варто погодитися з думкою, що «сьогодні потрібно, остаточно усвідомивши реальну появу нової парадигми комунікативної взаємодії, не менш виразно відмовитися від стереотипів управлінського мислення і починати освоювати методологію того креативного рівня, коли ні суспільство (масова свідомість), ні влада (керівна свідомість) не бояться зближення своїх інтересів і розуміють невідворотність зростаючої разом з масштабом комунікацій громадської участі в справах держави і кожної з його підконтрольних сфер» [133]. З позиції цього підходу медіація розуміється як процедура взаємного обміну інформацією про потреби та інтереси сторін (однією з яких обов'язково є суб'єкт владних повноважень) з метою досягнення згоди між ними. Комунікативний підхід сприяв дійти висновків щодо обов'язку держави забезпечити розвиток інституту медіації в публічних відносинах як необхідної умови для налагодження конструктивної комунікації та ефективних відносин між нею і громадянським суспільством з метою сприяння миробудівництву; необхідності зміни парадигми комунікативної взаємодії у системі публічного управління на основі співробітництва з громадськістю та взаємної участі органів публічної влади та громадян у прийнятті узгоджених рішень; медіації як методу публічного управління, що може впроваджуватися у конфлікти; необхідності створення при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування служб медіації для забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю.

Інституційний підхід сприяв розумінню медіації як соціального інституту, що формалізує та регулює процедуру вирішення конфліктів (спорів) у публічному управлінні. Він дав можливість розглянути інститут медіації у формальному та неформальному аспектах, який функціонує у межах певної правової, організаційної та комунікативної форми. Завдяки цьому підходу вдалося з'ясувати вплив як формальних (міжнародні стандарти, національне законодавство, рішення суду), так і неформальних чинників (суспільні цінності, традиції, культурні особливості) на функціонування і

розвиток інституту медіації. Інституційний підхід забезпечив розуміння ролі, функцій інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції і сприяв визначенню напрямів його удосконалення.

Невід'ємною складовою методології дисертаційного дослідження, «найістотнішою умовою прирощення та отримання нових знань» є «застосування науково обґрунтованих методів дослідження», які є «загальноприйнятим інструментарієм» [35, с.16]. Методи, як сукупність засобів і прийомів наукового пізнання, виконують роль конкретних інструментів, на відміну від принципів і філософсько-світоглядних підходів, для яких характерний більш абстрактний характер. Традиційно їх поділяють на загальнонаукові методи, які запозичує наука публічного управління, та конкретно-наукові, «особливості яких визначаються соціальною специфікою предмета дослідження» [45, с. 330].

Із-поміж загальнонаукових методів пізнання використовувалися такі методи, як: аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, умовивід, порівняння, узагальнення. Так, метод аналізу сприяв отриманню знань про процедуру медіації як структуровану процедуру через виокремлення її етапів та вивчення послідовних зв'язків між ними. У такий спосіб також отримувалися знання щодо особливостей (ознак, рис) медіації у системі публічного управління.

Використання індукції, дедукції, формалізації дозволило сформулювати такі поняття, як «медіація у системі публічного управління», «інститут медіації у системі публічного управління», «інституціоналізація медіації у системі публічного управління», «методологія дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції». Через застосування аналізу, умовиводу, синтезу вдалося зробити висновки щодо перспектив розвитку інституту медіації.

За допомогою порівняльного методу досліджено співвідношення медіації та інших примирних процедур, а також зроблено порівняння норм національного та європейського законодавства. Цей метод дав можливість

зробити узагальнення про властивості інституту медіації в системі публічного управління в Україні та європейських країнах.

Через застосування методу узагальнення вдалося виявити тенденції та закономірності розвитку інституту медіації в системі публічного управління в Україні та європейських країнах, а також узагальнити зарубіжні позитивні практики впровадження медіації.

Із-поміж конкретно-наукових методів виділимо застосування герменевтики, тобто «контекстної інтерпретації тексту або події в суспільному житті, як спрямований на встановлення їх об'єктивного сенсу, тобто інтерсуб'єктивного значення, спільного як для учасника події (або автора тексту), так і для дослідника» [45, с. 330]. За сприяння методу герменевтики здійснювалося тлумачення текстів законів, підзаконних актів, рішень адміністративних судів, наукових праць.

Близьким до герменевтики є метод формально-логічного аналізу, за допомогою якого відбувалося пізнання змісту нормативно-правових актів, виявлення стану їх відповідності європейському законодавству, яке регулює інститут медіації. Наслідком застосування формально-логічного аналізу стало формулювання пропозицій щодо подальшого удосконалення інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції.

Аналіз правозастосовної практики адміністративних судів у справах, у яких сторони використовували медіацію для вирішення спору, мало неабияке значення для висновку про ефективність інституту медіації, довіру до медіації громадян, публічних службовців, суддів, адвокатів.

Використання статистичного методу спрягло аналізу статистичних даних про кількість справ, вирішених шляхом медіації протягом 2011–2023 років у воєводських адміністративних судах Польщі.

Дати вичерпний перелік усіх методів, які використовувалися не можна, оскільки методологія дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції є комплексною та багаторівневою системою. В узагальненому вигляді вона складається з таких методологічних

рівнів: методологічні принципи (об'єктивності, конкретності, історизму, всебічності), методологічні підходи (системний, структурно-функціональний, компаративний, феноменологічний, людиноцентричний, комунікативний, інституціональний), методи пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, умовивід, порівняння, узагальнення) і конкретно-наукові (герменевтика, формально-логічний аналіз, аналіз правозастосовної практики адміністративних судів, статистичний метод).

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретико-методологічних засад дослідження інституту медіації у системі публічного управління дало можливість зробити такі висновки:

Цілісна концепція доктринальних підходів тлумачення інституту медіації у системі публічного управління включає такі: аксіологічний (медіація як цінність, форма організації діалогу, засіб досягнення глобальних цілей сталого розвитку), правовий (медіація як альтернативний спосіб врегулювання спорів, форма доступу до правосуддя, засіб правового захисту); процедурний (медіація як позасудова, структурована процедура врегулювання конфліктів (спорів)), управлінський (медіація як метод у системі публічного управління, складова належного урядування); соціально-сервісний (медіація як соціальна послуга, інструмент соціальної підтримки).

Інститут медіації в публічному управлінні, завдяки поєднанню приватних і публічних засад, забезпечує новий підхід до управлінських відносин, який дає можливість розглядати суб'єктів субординаційних відносин як рівноправних партнерів при прийнятті взаємоприйняттого адміністративного рішення. Медіація трансформує відносини «влади-підпорядкування» і забезпечує участь громадян у публічному управлінні.

Медіація у системі публічного управління у значенні методу управління полягає в упорядкуванні відносин між адміністративними органами та громадськістю шляхом переговорів, в межах чинного законодавства, за участю медіатора з метою запобігання виникненню або врегулювання

конфлікту (спору) між ними. Цей метод управління має певні ознаки: 1) упорядковує суспільні відносини між адміністративними органами та громадськістю; 2) реалізується у системі публічного управління; 3) здійснюється шляхом переговорів за участю незалежного, нейтрального, неупередженого медіатора; 4) його змістом є добровільні, взаємні домовленості між публічними та приватними партнерами; 5) адміністративні органи приймають рішення виключно в межах дискреційних повноважень відповідно до чинного законодавства.

Інститут медіації в системі публічного управління - це форма людської діяльності, що ґрунтується на системі норм права, узаконених етичних правилах, стандартах, які розвивають медіаційний простір та закріплюють медіацію як засіб, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів (спорів) та упорядкування відносин у сфері публічного управління.

Формами розвитку інституту медіації є: формування медіації як цінності та ідентифікації її практик (легалізація та легітимація в суспільстві) – нормативна форма; створення медіаційної інфраструктури – організаційна форма; упорядкування суспільних відносин, в процесі чого утворюється соціальний механізм медіації, що забезпечує стабільність – комунікативна форма.

Інститут медіації, зберігаючи спільні риси з примиренням, посередництвом, переговорами, набуває якісно нових характеристик, які відрізняють його як самостійний, інституційно оформлений механізм врегулювання конфліктів (спорів). На відміну від цих суміжних категорій, медіація забезпечує структуровану комунікацію за участю спеціально підготовленого медіатора, що сприяє не лише досягненню взаємоприйняттого рішення, але й глибокому врахуванню інтересів сторін і трансформації конфліктної взаємодії. У контексті функціонування системи публічного управління це має принципове значення, оскільки медіація виступає не лише альтернативним способом врегулювання конфліктів (спорів), але й інструментом підвищення якості публічно-владної комунікації, зміцнення

довіри між органами публічної влади та громадянами, а також формування партнерської моделі управління. Саме завдяки поєднанню процедурної структурованості, нейтрального фасилітаторства та орієнтації на інтереси та потреби сторін медіація здатна ефективно інтегруватися у механізми публічного управління, забезпечуючи їх гуманізацію, зниження конфліктності та відповідність європейським стандартам належного врядування.

Методологія дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції – це система категорій, методологічних принципів, філософсько-світоглядних підходів, методів, які забезпечують пізнавальну діяльність та науково обґрунтовані результати цього дослідження. Це комплексна та багаторівнева система. В узагальненому вигляді вона складається з таких методологічних рівнів: методологічні принципи (об'єктивності, конкретності, історизму, всебічності), методологічні підходи (системний, структурно-функціональний, компаративний, феноменологічний, людиноцентричний, комунікативний, інституціональний), методи пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, умовивід, порівняння, узагальнення) і конкретно-наукові (герменевтика, формально-логічний аналіз, аналіз правозастосовної практики адміністративних судів, статистичний метод).

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА

#### 2.1. Нормативно-правове регулювання медіації у системі публічного управління

Публічне управління в Україні вимагає запровадження європейських управлінських підходів, що базуються на принципах відкритості, партнерства та участі громадян у прийнятті рішень. Запровадження медіаційних процедур у практику публічного адміністрування сприяє діалоговому врегулюванню спорів, підвищує прозорість та підзвітність управлінських рішень. Тому імплементація європейських стандартів у систему публічного управління України потребує наукового осмислення.

Легальне функціонування інституту медіації забезпечується європейськими стандартами і національним законодавством. Суттєвий вплив на розвиток медіації як інструменту, що забезпечує ефективність вирішення правових спорів, справила Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р.

Забезпечення кращого доступу до правосуддя є «складовою політики Європейського Союзу і передбачає доступ як до судових, так і до позасудових методів врегулювання спорів» [203]. З метою покращення доступу до правосуддя Європейська Рада (вищий політичний орган Європейського Союзу) на своєму засіданні в Тампері 15 і 16 жовтня 1999 р. закликала держави-члени до впровадження альтернативних позасудових процедур [203].

Розвиток альтернативних способів врегулювання спорів (як шлях до покращення доступу до правосуддя) забезпечують рекомендації Комітету міністрів Ради Європи державам-членам [135-141].

Значний поштовх до впровадження альтернативних способів врегулювання спорів у публічно-правовій сфері дала Рекомендація Rec (2001) 9 державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами (далі – Рекомендація Rec (2001) 9), ухвалена Комітетом Міністрів Ради Європи. Вважаємо, що ухвалення цього документу започаткувало становлення інституту адміністративної медіації у європейських країнах. Рекомендація Rec (2001)9 наголошує на ролі таких альтернативних засобів врегулювання адміністративних спорів, як внутрішній перегляд, примирення, медіація, переговори та арбітраж [140]. В аспекті нашого дослідження цінність Рекомендації Rec (2001)9 полягає в: інституціоналізації медіації, її популяризації як альтернативного судовому процесу методу врегулювання адміністративних спорів, можливості застосування медіації в досудовому порядку або під час чи після судового провадження, забезпеченні незалежності та неупередженості медіаторів, гарантуванні якості процедури медіації, зокрема дотримання прав сторін і принципу рівності, її прозорості та виконання прийнятих сторонами рішень.

7 грудня 2007 р. Європейська комісія з ефективності правосуддя (СЕРЕJ) ухвалила Керівні принципи для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами [38] (далі – Керівні принципи). Цей документ не є обов'язковим для держав-учасниць, однак він виконує інтерпретаційну функцію і був ухвалений з метою кращого розуміння і застосування Рекомендації Rec (2001)9.

У Керівних принципах акцентовано увагу на ролі адміністративних органів, суддів, адвокатів щодо вжиття заходів до впровадження альтернативних судовому розгляду моделей врегулювання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами. Головна місія у впровадженні альтернативних способів вирішення спорів, зокрема й медіації, відводиться власне державам та їхнім органам публічної влади. Першочергово

держава, в особі відповідних органів публічної влади, має повноваження щодо законодавчого визначення правових засад адміністративної медіації і наділена необхідними ресурсами для того, щоб заохочувати до застосування цього інституту. В документі рекомендується органам публічної влади «давати згоду на застосування існуючого альтернативного методу розв'язання спору, коли цього вимагає приватна сторона, окрім випадків, коли така процедура суперечить публічному інтересу або приватна особа зловживає нею» [38].

Практичне втілення медіації у публічному управлінні, її популяризація у суспільстві залежить ще й від законодавчо закріплених повноважень суддів і адвокатів, від їхніх можливостей і позицій. Тому судді повинні мати «повноваження рекомендувати сторонам методи, альтернативні судовому розгляду, зокрема процедуру примирення, медіацію та переговори з метою врегулювання, і проводити відповідні інформаційні заходи» [38]. Адвокати мають пропонувати сторонам застосовувати в досудовому порядку альтернативні способи вирішення спорів. Вважаємо, що законодавчо закріплене право суддів і адвокатів рекомендувати сторонам використовувати медіацію у публічному управлінні, де однією із сторін обов'язково є суб'єкт владних повноважень, сприятиме розвитку цього інституту [92, с. 7].

Розвиток адміністративної медіації залежить від результативності застосування цього інструменту під час розв'язання спорів, на що безпосередньо впливають компетентності медіаторів. Тому в Керівних принципах належне місце відводиться питанню кваліфікації нейтральних посередників та якості послуг, що надаються ними. Для забезпечення якості послуг необхідно, щоб в державах-членах розроблялися адекватні навчальні програми на основі спільних стандартів навчання. У цьому документі перераховано мінімальні вимоги щодо змісту програми підготовки нейтральних посередників та акредитації нейтральних посередників, необхідності розробки спільних міжнародних критеріїв для цієї процедури та спеціального кодексу поведінки медіаторів у альтернативному розв'язанні спорів між адміністративними органами і приватними сторонами [92, с. 7].

Суттєвий поштовх розвитку медіації у європейському просторі дала Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради Європи «Про деякі аспекти медіації в цивільних та господарських справах» (далі – Директива 2008/52/ЄС). Хоча вона й спрямована на використання медіації в цивільних і господарських справах та «не поширюється на податкові, митні або адміністративні правовідносини, або на відповідальність держави за дії або бездіяльність при здійсненні владних повноважень (*acta iure imperii*)» [203], однак вона заслуговує на увагу як основоположний документ, який дав суттєвий поштовх розвитку інституту медіації в європейському просторі та Україні. Цілком погоджуємося, що «Директива для всіх європейських країн стала своєрідним каталізатором і орієнтиром процесу формування правової бази інституту медіації» [33, с. 135]. Аналіз її положень дає нам можливість акцентувати увагу на ролі Директиви 2008/52/ЄС, яка полягає у тому, що вона:

- 1) визначила сутність, роль медіації як альтернативного способу вирішення спорів;
- 2) акцентувала увагу на перевагах медіації, відзначивши при цьому ефективність, швидкість, добровільність позасудового вирішення спорів на основі врахування потреб сторін, збереження дружніх і стабільних стосунків між конфлікуючими сторонами;
- 3) визначила необхідність прийняття рамкового законодавства у сфері медіації;
- 4) уповноважила застосовувати норми цього документа не тільки в транскордонних спорах, але й на національному рівні;
- 5) визнала можливість застосування у процесі медіації сучасних технологій зв'язку, що є підставою розвитку онлайн-медіації;
- 6) визначила мету та сферу застосування цього документу;
- 7) розкрила поняття «медіатор», заохотила професійну підготовку медіаторів і акцентувала на якості проведення медіації;
- 8) вказала на необхідність забезпечення виконання медіаційних домовленостей;
- 9) закріпила конфіденційність процедури медіації;
- 10) розкрила вплив медіації на строки позовної давності;
- 11) заохотила популяризувати та практикувати медіацію;
- 12) визначила обов'язковість обізнаності медіаторів з «Європейським кодексом поведінки для медіаторів», його доступністю для широкого загалу в Інтернеті;
- 13)

вказала на необхідність розробки і дотримання медіаторами добровільних кодексів поведінки на національному рівні.

Ратифікація Верховною Радою України Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, стимулювала застосування альтернативних способів вирішення спорів [92, с. 7].

Еволюція інституту медіації завдячує прийняттю у 2002 р. Комісією ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) «Типового закону про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру». У 2018 р. цей закон був доповнений новим розділом та отримав назву «Типовий закон про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди, досягнуті в результаті медіації». Водночас у ньому поняття «погоджувальна процедура» було замінене на «медіація». Значення Типового закону полягає в тому, що в ньому «розглядаються процедурні аспекти медіації, включаючи призначення медіаторів, початок та закінчення процесу медіації, проведення медіації, зв'язок між медіатором та іншими сторонами, конфіденційність та допустимість доказів в інших провадженнях та ін.» [161].

Європейські стандарти щодо розвитку альтернативних способів врегулювання спорів та забезпечення доступу до правосуддя відповідають ст. 55 і ст. 124 Конституції України [92, с. 7-8], Національній стратегії у сфері прав людини [123].

Прийняття Закону України «Про медіацію» стало революційним кроком і його значення багатоаспектне. Він визначив сферу застосування та систематизував базові норми, які закріплюють поняття, принципи медіації, правовий статус медіатора, вимоги до професії медіатора, процедуру медіації та ін. Медіація може проводитися для запобігання конфліктам (спорам), або для врегулювання будь-яких із них, зокрема «цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні

правопорушення та у кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим)» [120, ст. 3].

На законодавчому рівні було закріплено принципи медіації і визначено їх зміст. На нашу думку, принципи медіації – це універсальні засади, які розкривають сутність медіації і визначають загальну спрямованість (вектор) правового регулювання відносин у цій сфері. Медіаційна процедура повинна здійснюватися відповідно до правових засад, якими є принципи медіації. Саме вони забезпечують особливість порядку і методики проведення медіації, визначають змістовність прав і обов'язків її учасників, впливають на норми професійної етики медіаторів [156, с. 108].

Принципи, на яких ґрунтується медіація в публічному управлінні полягають у «добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації» [120, ст. 4].

Одним із базових принципів медіації вважається її добровільність, яка полягає у вільному волевиявленні сторін щодо вирішення конфлікту (спору) за участі медіатора, безпосередній їхній участі у прийнятті усіх рішень, зокрема й щодо виходу з процедури медіації на будь-якому її етапі. Про визначальне значення цього принципу свідчить те, що навіть у легальному визначенні медіації законодавець застосовує словосполучення «добровільна процедура». Без взаємної згоди сторін на участь у медіаційній процедурі вона не може відбутися.

Принцип добровільності розкривається через вільне виявлення волі сторонами на усіх етапах медіаційної процедури. На думку С. Сулейманової, «умова повної добровільності є абсолютною, і цим процедура медіації відрізняється від судового і арбітражного розгляду» [160, с. 579]. Принцип добровільності надає переваг медіації перед судовим розглядом публічно-правового спору та сприяє сторонам спору досягти згоди.

Н. Мазаракі виділяє такі складові добровільності у медіації:

«1) добровільна згода на проведення, добровільне визначення умов медіації та відповідно добровільна участь у процесі медіації;

2) добровільне визначення умов та добровільне укладення угоди за результатами медіації;

3) можливість сторони спору чи медіатора на будь-якому етапі припинити процедуру медіації» [78, с. 221-222].

Сторони публічно-правового спору не лише проявляють своє волевиявлення, але й беруть безпосередню участь у прийнятті усіх рішень щодо нього. Варто погодитися з думкою Ю. Притики, що зміст цього принципу «полягає у наявності у сторін права особистого волевиявлення на проведення процедури медіації та свободи її припинення на будь-якому етапі... У зміст цього принципу закладено і правомочність сторін приймати будь-які рішення щодо розв'язання конфлікту тільки за взаємною згодою» [111, с. 91].

Не дивлячись на те, що в Рекомендації Rec (2001)9 вказується, що «примирення й медіація можуть <...> бути обов'язковими за законом» [140] – це не применшує принцип добровільності медіації. Адже навіть, коли медіація обов'язкова за законом сторони самостійно приймають усі рішення під час цієї процедури, мають право обирати медіатора і можуть за своїм бажанням припинити її. Передусім добровільність полягає у внутрішньому бажанні сторін публічно-правового спору розв'язати його, погоджуючись взяти участь у медіації. Вони несуть самостійно відповідальність за результат. Власне за їхнім бажанням відбувається організація медіації, процедура її проведення, тобто сторони впливають на організацію, проведення і результат медіації.

Принцип добровільності поширюється і на медіатора, оскільки він має право добровільно погоджуватися на участь у цій процедурі або відмовитися від неї.

Добровільна участь у медіації не означає визнання стороною або сторонами вини, а також не може вважатися визнанням позовних вимог або відмовою від позовних вимог. Добровільність застосування медіації у

публічному управлінні є радше спробою сторін мобільно і оперативно, без додаткових фінансових затрат розв'язати публічно-правовий спір.

Однак принцип добровільності в публічному управлінні має особливість, яка визначається суб'єктним складом публічно-правового спору. Для нього характерна наявність хоча б однієї сторони, яка є суб'єктом владних повноважень, тобто це може бути державний орган влади або орган місцевого самоврядування, чи їх посадова особа. Саме суб'єкти владних повноважень повинні діяти лише на підставі та в межах повноважень, визначених Конституцією законами України. Їх ніхто не має права примусити робити те, що не передбачено законодавством. Тому принцип добровільності медіації у публічному управлінні має корелювати з чинним законодавством, яке визначає дискреційні повноваження суб'єктів владних повноважень.

Отже, принцип добровільності медіації є фундаментальним і полягає у вільному вираженні волі сторонами публічно-правового спору щодо участі у цій процедурі, обранні медіатора, визначення умов проведення, позитивного результату або припинення медіації на будь-якому етапі та передання справи до суду. Принцип добровільності медіації дає можливість сторонам публічно-правового спору досягти консенсусу та на взаємовигідних умовах вирішити спір. Цей принцип забезпечує перевагу медіації на відміну від судового розгляду спору та свідчить про її перспективність у публічному управлінні. Однак у публічному управлінні принцип добровільності має особливість, яка визначається суб'єктним складом публічно-правового спору, тому він має відповідати чинному законодавству, яке визначає дискреційні повноваження органів державної влади або органів місцевого самоврядування, чи їх посадових осіб.

Перевагою медіації перед іншими альтернативними способами вирішення конфліктів (спорів) та судовим процесом, в якому врегульовується спір, є конфіденційність цієї процедури. Зміст принципу конфіденційності законодавець розкрив у ст. 6 Закону України «Про медіацію» шляхом закріплення: кола осіб, на яких поширюється цей принцип (медіатор, інші

учасники медіації та суб'єкт, що забезпечує проведення медіації); винятків, за яких можливе розкриття цієї інформації (вимоги закону або домовленість сторін медіації у договорі, що має письмову форму); поняття конфіденційної інформації (вся інформація, яка стала відома під час підготовки до медіації та проведення медіації); умов розкриття цієї інформації (згода сторони, яка надала таку інформацію); осіб, які несуть юридичну відповідальність, за розголошення конфіденційної інформації (ч. 1 ст. 6); обов'язку суду, інших органів чи посадових осіб, які розглядають вимоги сторони медіації до медіатора щодо невиконання чи неналежного виконання ним умов договору про проведення медіації (вжити заходів для унеможливлення доступу сторонніх осіб до конфіденційної інформації та її розголошення); гарантії про те, що медіатор не може бути допитаний як свідок у справі (провадженні) щодо інформації, яка стала йому відома під час підготовки до медіації та проведення медіації [120, ст. 6].

Дотримання принципу нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора забезпечує законність і справедливість процедури та результату медіації. Тому цей принцип особливо важливий у публічному управлінні, оскільки в цих відносинах може бути дисбаланс сил. Потрібно розмежовувати поняття нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора. Так, реалізуючи принцип нейтральності, медіатор має дотримуватися нейтралітету у ставленні до сторін медіації. З метою забезпечення незалежності медіатора органам державної влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності та підпорядкування, громадським об'єднанням, посадовим і службовим особам, фізичним особам заборонено втручатися в процедуру медіації під час її підготовки та проведення [120, ст. 7]. Неупередженість медіатора досягається шляхом утримання від оцінки дій сторін конфлікту, засуджень, порад чи консультацій сторонам, ухвалення та впливу на рішення сторін. Він не повинен ставати на чийсь сторону та не має права представляти жодну із сторін. Тобто медіатор допомагає сторонам здійснювати комунікацію, досягати порозуміння та

проводити переговори без висловлювання оціночних суджень та без заздалегідь сформованої позитивної чи негативної думки щодо сторін.

Процедура медіації забезпечує самостійність, яка полягає в різноманітних можливостях сторін: обирати медіатора, визначати перелік питань, які обговорюватимуться, варіанти врегулювання конфлікту (спору), зміст угоди за результатами медіації, строки та способи її виконання, ін. Ці можливості мають бути рівними для сторін медіації, а зобов'язання медіатора - однакові щодо них [120, ст. 8].

Позитивний результат врегулювання конфлікту (спору) за допомогою медіації залежить від багатьох чинників і передусім від майстерності медіатора. Однак в Законі України «Про медіацію» вимоги до медіатора мінімальні та не містять таких, як наявність освіти та певного віку в медіатора. Щоправда законодавець надав право сторонам медіації, органам державної влади та органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності та підпорядкування, громадським об'єднанням, суб'єктам, що забезпечують проведення медіації, об'єднанням медіаторів встановлювати додаткові вимоги до медіаторів, зокрема щодо наявності спеціальної підготовки, віку, освіти, практичного досвіду тощо [120, ст. 9]. Тому вважаємо, що це законодавче положення дає можливість виправити «слабкі місця» та задовольнити запити сторін конфлікту (спору) щодо вимог до медіатора.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних праць, законодавчих актів європейських країн свідчить, що більшість держав також не встановлює вимоги до віку. Однак при цьому встановлюються інші вимоги, які фактично забезпечують якість медіації. Більшість держав встановлює вимогу про наявність вищої освіти для сертифікованих медіаторів (наприклад, Іспанія, Латвія, Німеччина, Румунія, Угорщина). В Туреччині медіатори повинні мати юридичну освіту.

В Чеській Республіці медіатори внесені до реєстру медіаторів. Відтак здійснювати медіацію можна лише зареєстрованим медіаторам. Водночас

внести до реєстру можна особу, яка: має цивільну дієздатність; немає судимості; має вищу освіту ступеня магістра за певною програмою або подібною; склала екзамен на медіатора або її кваліфікацію було визнано відповідно до іншого закону; не була виключена з Реєстру медіаторів протягом останніх 5 років до подання заяви.

В Латвійській Республіці допускається до складання екзамену для отримання сертифіката медіатора особа, не молодше 25 років, яка має добру репутацію та не має судимості, має вищу освіту в будь-якій галузі, вільно володіє латиською мовою, пройшла не менше 100 год навчання з медіації [267, с. 11].

В Литовській Республіці особи, які бажають бути внесеними до Списку медіаторів, повинні відповідати таким вимогам: 1 ) мати вищу освіту; 2 ) пройшли принаймні 40 академічних годин навчання з медіації не раніше ніж за п'ять років до дати подання заявки на внесення до Списку медіаторів Литовської Республіки; 3 ) скласти кваліфікаційний іспит медіатора; 4 ) мати належну репутацію. Окремі із цих вимог не поширюються на суддів, які мають трирічний стаж роботи в суді та пройшли початкову підготовку з медіації тривалістю не менше 16 академічних годин, а також на осіб, які мають ступінь доктора соціальних наук, які протягом останніх трьох років перед подачею заявки на включення до Списку медіаторів Литовської Республіки пройшли навчання з медіації загальною тривалістю не менше 100 академічних годин. А також на адвокатів і нотаріусів, які мають стаж роботи на цих посадах три роки [250].

Аналіз українського закону дає підстави виокремити такі вимоги до медіатора:

1) Нейтральний, незалежний, неупереджений статус медіатора. Вважаємо, що додатковою гарантією нейтральності, незалежності, неупередженості статусу медіатора у конфліктах (спорах), які виникають в публічному управлінні, є рекомендація Європейської комісії з ефективності правосуддя про те, що медіатори «не повинні бути державними посадовцями

чи службовцями і не повинні працювати в державних органах за сумісництвом» [38, п. 38]. Оскільки в публічно-правових спорах завжди стороною конфлікту (спору) є суб'єкт владних повноважень, тому може виникати безпосередній або опосередкований вплив з одного чи іншого боку, або й конфлікт інтересів. З огляду на це, вважаємо цю рекомендацію доречною, а участь державних посадовців і службовців як медіаторів у врегулюванні публічно-правових конфліктів (спорів) недоцільною і неприпустимою.

2) Наявність цивільної дієздатності. Брати участь як медіатор у системі публічного управління має соціально зріла особа, яка має певний вік та життєвий досвід.

3) Відсутність судимості. Ця вимога має забезпечувати довіру до медіатора, тому вона встановлена в законодавстві не тільки України, але й низки європейських країн (Австрія, Бельгія, Болгарія, Латвія, Литва, Румунія, Угорщина, Чехія). Сутність судимості інколи тлумачиться у зарубіжному законодавстві про медіацію. Наприклад, в рамковому законі Чеської Республіки судимість інтерпретується через вчинення: а) умисного злочину або б) ненавмисного злочину, пов'язаного із діяльністю, яку виконує медіатор [264].

В Законі про медіацію Литовської Республіки вказано, що не може вважатися особою з доброю репутацією і не може бути внесена до Списку медіаторів особа: визнана винною у вчиненні тяжкого злочину або корупційного злочину, судимість якої не погашена або не знята; визнана винною у вчиненні корупційного злочину і коли з дня набрання законної сили обвинувальним вироком минуло менше трьох років; звільнена з посади судді, державного службовця, службовця, адвоката, нотаріуса чи працівника юстиції за дисциплінарний проступок або визнана винною у дисциплінарному проступку, за який має бути накладено дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення, якщо після цього звільнення або визнання вчинення дисциплінарного проступку минуло менше трьох років, за яке має бути

накладено дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення; була звільнена з роботи, з посади або втратила право займатися певною діяльністю за недотримання вимог доброї репутації, встановлених законодавством, і за порушення етики, встановленої правовими актами, і коли ще не минуло три роки з дня звільнення з роботи, з посади або втрати права займатися певною діяльністю; зловживає алкоголем, психотропними, наркотичними або іншими психоактивними речовинами [250].

4) Базова підготовка в Україні або за кордоном. Відповідно до Рекомендацій щодо розробки та моніторингу схем навчання медіації, які підготувала СЕРЕЖ спільно з Міжнародним інститутом медіації [214] курс базових навичок медіатора має становити не менше 40 годин теоретичного і практичного навчання. Тобто це є мінімально прийнятний стандарт підготовки медіатора, який має включати теоретичне навчання, тренінгову практику, оцінювання та навчальні матеріали. Відповідно до Закону України «Про медіацію» базовою вважається підготовка, загальна тривалість якої становить не менше, як 90 год, 45 з яких відводиться на практичне навчання.

На якість підготовки медіаторів впливає наявність розроблених мінімальних стандартів навчання. Вони можуть розроблятися саморегулювними організаціями медіаторів або державним органом/міністерством юстиції [214]. Громадська організація «Національна асоціація медіаторів України» з урахуванням зарубіжних стандартів і вітчизняного досвіду підготувала «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» [104]. В основу підготовки медіаторів в Україні покладено компетентністний підхід, тобто розроблена, так звана, «рамка компетентностей медіатора». Вважаємо, що компетентність медіатора – це динамічна сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистісних якостей, які дають можливість медіатору професійно виконувати завдання і функції. Оскільки інститут медіації є міждисциплінарним, то це спричиняє наявність у структурі компетентностей медіатора декілька їх видів:

конфліктологічної, комунікативної, процедурної, рефлексивної, правової, цифрової.

Конфліктологічна компетентність медіатора – це здатність застосовувати конфліктологічні знання, уміння, навички для запобігання та/або подолання конфліктів (спорів). Медіатор має знати поняття, причини, структуру, види, динаміку, функції конфлікту, вміти визначати стилі поведінки особи в конфлікті, здійснювати діагностику конфлікту, застосовувати стратегії для його запобігання та врегулювання та ін.

Комунікативна компетентність медіатора – це здатність застосовувати комунікативні знання, уміння, навички для налагодження спілкування між двома чи більше особами. Медіатор має знати та вміти застосовувати такі техніки медіатора: активне слухання, парафраз, резюмування, рефреймінг, я-повідомлення тощо. Він повинен вміти працювати з емоціями, формулювати безоціночні судження, спілкуватися з представниками інших культур та ін.

Процедурна компетентність медіатора – це здатність до підготовки та проведення процедури медіації з метою врегулювання конфлікту (спору). Медіатор повинен знати структуру, етапи, принципи та інші особливості процедури медіації, володіти техніками її проведення, вміти залучати сторін у медіацію.

Рефлексивна компетентність медіатора – це здатність застосовувати механізми саморефлексії, зворотного зв'язку, супервізії, інтервізії тощо.

Правова компетентність медіатора - це здатність застосовувати правничі знання, уміння, навички з питань медіації під час підготовки та проведення цієї процедури.

Цифрова компетентність медіатора - це здатність використання цифрових технологій під час підготовки та проведення медіації.

Законом України «Про медіацію» було внесено доповнення до низки кодексів та інших законів, зокрема до Кодексу адміністративного судочинства України. У такий спосіб було узаконено медіацію як позасудову процедуру, за допомогою якої врегульовуються адміністративно-правові спори. Відтак

законодавець поклав край науковим дискусіям щодо медіабельності публічно-правових спорів.

З метою стимулювання розвитку інституту медіації законодавець включив до Закону України «Про судовий збір» норму щодо повернення 60 відсотків судового збору, сплаченого при поданні позову, в разі якщо домовленості про укладення мирової угоди, відмову позивача від позову або визнання позову відповідачем досягнуто сторонами за результатами проведення медіації. А в разі якщо домовленості про укладення мирової угоди, відмову позивача від позову або визнання позову відповідачем досягнуто сторонами за результатами проведення медіації - 60 відсотків судового збору, сплаченого при поданні відповідної апеляційної чи касаційної скарги [126, ст. 7].

Закон України «Про медіацію» зміцнив довіру громадськості, державних і самоврядних органів до процедури медіації, відокремив її від інших суміжних процедур та забезпечив поінформованість населення про можливість врегулювання конфліктів (спорів) у позасудовий спосіб.

Для правового регулювання медіації важливе не тільки офіційне право, але й неофіційне («м'яке» право), яке «поряд з офіційним правом, володіє ознаками нормативності, легітимності, легальності, чинності», творцем якого є спільнота медіаторів [66, с. 355]. Наголосимо, що ці дві системи правового регулювання не конкурують між собою, а лише взаємодоповнюють одна одну. Під неофіційним правовим регулюванням маємо на увазі морально-етичні стандарти медіатора. Як справедливо зауважує Л. Романадзе, «дотримання етичних норм є наріжним каменем у професії медіатора, а їхнє формулювання у формі «кодексів етики медіатора», «правил медіації», «професійних стандартів медіатора» спрямоване на забезпечення кращого розуміння медіаторами своїх етичних зобов'язань, прийняття рішень і вимог етичної поведінки» [145, с. 15]. Додамо, що кодекс етики медіатора виконує декілька функцій: регуляторну, адже визначає базові засади правового статусу медіатора, певні правила його професійної поведінки; мотивувальну, адже є

орієнтиром, своєрідним компасом у діяльності медіатора, своєрідним еталоном, якої прагне він досягти; просвітницьку, оскільки збагачує знаннями як представників цієї професії, так і тих, хто бере участь у процедурі медіації, або цікавиться нею [212, с. 109-115]. В узагальненому вигляді можна сказати, що кодекс етики медіатора - це «публічно доступний документ, що встановлює етичні й професійні межі медіаційної діяльності та спрямований на обізнаність суспільства та осіб, залучених до медіації» [261, с. 214].

Європейська комісія з ефективності правосуддя рекомендує розробити спеціальний кодекс поведінки медіаторів у альтернативному розв'язанні спорів між адміністративними органами і приватними сторонами [38, п.38]. Однак поки що немає такого кодексу і тому загальне визнання має Європейський кодекс поведінки медіаторів [204]. У цьому кодексі акцентується увага на компетентності та призначенні медіатора, його незалежності, неупередженості та нейтральності, укладенні договору та власне проведенні процедури медіації, винагороді за надані послуги медіатором. Оцінюючи значення цього документу відзначимо, що він є основою, на якій ґрунтується професійна поведінка медіаторів, адже визначає морально-етичні засади їхньої діяльності, гарантує її високу якість, встановлює запит суспільства і держави на місію медіаторів, сприяє підвищенню рівня відповідальності щодо виконання цієї місії. Фактично цей та інші етичні кодекси, які можуть бути прийняті організаціями медіаторів, є системою координат, яка визначає допустиму їхню етичну поведінку. Важливо, що ці документи приймаються власне медіаторами, що забезпечує якісний зміст етичних кодексів і гарантує їх подальше дотримання і виконання.

В Україні зразком етичного кодексу для медіаторів може слугувати «Кодекс професійної етики медіатора» Громадської організації «Національна асоціація медіаторів України». Нова його редакція розроблена у зв'язку із прийняттям Закону України «Про медіацію» за підтримки The Matra Programme Королівства Нідерландів та затверджена Загальними зборами

членів цієї громадської організації 19 лютого 2022 р. За своєю структурою він включає такі розділи: 1. Загальні положення 2. Основні принципи професійної етики медіатора 3. Етичні аспекти винагороди та реклами діяльності медіатора 4. Відповідальність медіатора за порушення професійної етики 5. Порядок визнання та приєднання до Кодексу [51].

Кодекс етики медіатора також має Громадська організація «Український центр медіації», який включає такі структурні елементи: Вступ. 1. Самовизначення. 2. Безсторонність, нейтральність. 3. Конфлікт інтересів. 4. Компетентність медіатора. 5. Призначення медіатора. 6. Конфіденційність. 7. Процес медіації. 8. Рекламування та заклики. 9. Витрати на проведення процесу і винагорода медіатора [49].

Дослідження Л. Романадзе свідчить, що в європейській медіаторській і науковій спільноті дискутується питання про доцільність прийняття «Кодексу оприлюднення». Мета прийняття цього документа полягає в тому, щоб уніфікувати принципи і процедури медіації, спричинені множинністю кодексів етики медіаторів. Однак уніфіковані принципи не будуть обов'язковими до застосування і не виключатимуть гнучкість процедури медіації. «Кодекс оприлюднення» лише «зобов'яже медіатора повідомляти сторін щодо пропонованого порядку проведення медіаційної процедури та отримати їхню згоду» [145, с. 18]. Такі тенденції вкотре підкреслюють значення кодексів етики медіатора для професійної спільноти та свідчать про потребу їх перегляду з метою оновлення та удосконалення.

На нашу думку, розроблення в Україні Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні сприяло б розвитку цього інституту як складової демократичного врядування та засобу забезпечення доступу до справедливого врегулювання спорів у системі публічного управління.

Аналіз європейських стандартів та їх імплементація в законодавство та практику медіації в Україні свідчить про поступ держави у напрямі налагодження партнерської взаємодії між органами публічної влади та приватними особами, запровадження альтернативних заходів для полегшення

доступу до правосуддя. Ратифікація Верховною Радою України міжнародних нормативно-правових актів і прийняття рамкового Закону України «Про медіацію» створили юридичні підстави для легалізації медіації у публічному управлінні. Водночас необхідно забезпечити розробку в Україні Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні.

## **2.2. Система та повноваження суб'єктів публічного управління у сфері медіації**

Публічне управління у сфері медіації охоплює діяльність із формування державної політики щодо альтернативного вирішення конфліктів (спорів), забезпечення нормативного регулювання, інституційної підтримки, моніторингу якості медіаційних послуг, взаємодії з громадянським суспільством. Це включає як створення умов для розвитку медіації (освіта, підготовка кадрів, реєстрація медіаторів), так і інтеграцію медіації у сферу публічного управління. Тому важливо з'ясувати систему суб'єктів публічного управління у сфері медіації, проаналізувати їх повноваження, взаємозв'язки та нормативно-правові підстави діяльності в цій сфері.

Передусім суб'єктами публічного управління у сфері медіації є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, які виконують певні повноваження у цій царині.

В Україні простежується множинність органів публічної влади у сфері медіації. Так, К. Токарєва, досліджуючи проблему адміністративно-правового регулювання у сфері медіації, віднесла до його суб'єктів: «Президента України, Верховну Раду України, Комітет Верховної Ради України з питань правової політики, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Кабінет Міністрів України, Міністерство юстиції України, Міністерство соціальної політики України, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування...» [163, с. 279]. Ці органи публічної влади відіграють ключову роль і здійснюють суттєвий внесок в інституціоналізацію медіації.

Вичерпний перелік органів публічної влади, які причетні до формування політики та управління чи контролю у сфері медіації, дати не можливо, оскільки відбувається їх оптимізація, змінюються їхні повноваження, з'являються нові. На нашу думку, потрібно акцентувати увагу ще й на ролі інших державних органів, які відіграють важливу роль для розвитку інституту медіації в системі публічного управління, зокрема: центри безоплатної правничої допомоги, Національна соціальна сервісна служба України, Національне агентство України з питань державної служби, Національна служба посередництва та примирення. Всі вони, відповідно до покладених на них повноважень, дотичні до забезпечення медіації у своїй сфері діяльності.

Пропонуємо, за функціональною ознакою, розрізнити суб'єктів формування державної політики у сфері медіації (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України) та суб'єктів реалізації державної політики у сфері медіації, до яких належать центральні органи виконавчої влади (Міністерство юстиції України, Міністерство соціальної політики України, Національне агентство України з питань державної служби, Національна соціальна сервісна служба України), система безоплатної правничої допомоги, Національна служба посередництва та примирення, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування.

Роль Президента України стратегічна та нормотворча, він підписує закони України, видає укази, що спрямовані на забезпечення доступу до правосуддя, одним із компонентів якого є медіація. Так, у «Концепції удосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів», затвердженій Указом Президента України від 10 травня 2006 року N361/2006, вказується, що «держава повинна сприяти розвитку таких недержавних інституцій, як третейські суди, посередники (медіатори) тощо, які допомагають залагодити спір, не доводячи його до суду» [58].

Президент України вбачає одним із стратегічних напрямів реалізації Національної стратегії у сфері прав людини забезпечення права на

справедливий суд, яке здійснюється шляхом «доступної та ефективної системи позасудових засобів захисту прав людини, альтернативних способів вирішення спорів, зокрема медіації» [123].

Своєрідним поштовхом до розвитку медіації стало уповноваження Президентом України Міністра юстиції України П. Д. Петренка на підписання від імені нашої держави Конвенції Організації Об'єднаних Націй про Міжнародні угоди про врегулювання спорів за результатами медіації [128].

Отже, Президент України відповідно до законодавчих повноважень сприяє розвитку альтернативних способів врегулювання спорів, зокрема медіації, в контексті гарантування доступу до правосуддя, забезпечення права на справедливий суд та виконання міжнародних угод про врегулювання спорів за результатами медіації.

Суттєвим підґрунтям для інституціоналізації медіації стало ухвалення Верховною Радою України рамкового Закону України «Про медіацію», зміст якого розкрито нами вище.

Для розвитку інституту медіації важливими є повноваження Комітету Верховної Ради України з питань правової політики (далі – Комітет), який виконує експертну та нормотворчу функції щодо вдосконалення законодавства у сфері альтернативного вирішення спорів, зокрема медіації. До предмету його відання безпосередньо належить медіація, що й закріплено в Додатку до Постанови Верховної Ради України від 29 серпня 2019 року № 19-ІХ «Предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання» [110].

На круглих столах і слуханнях Комітету предметом обговорення є актуальні питання, пов'язані із реформуванням судової системи, запровадженням медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів. Наприклад, у 2015 році відбувся круглий стіл на тему: «Запровадження інституту медіації в Україні» [165]. У 2020 році Комітет разом із Міністерством юстиції України та Проектом ЄС «Право-Justice» провели

круглий стіл: «Впровадження медіації в Україні: законодавче регулювання та європейський досвід» [54].

27-28 березня 2024 року в Комітеті відбулися слухання на тему: «Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах», на яких значна увага приділялася обговорення пріоритетних заходів щодо запровадження медіації [182].

Кабінет Міністрів України координує державну політику в частині розвитку інституту медіації. Так, він сприяє інституціоналізації медіації шляхом укладання міжнародних міжурядових договорів, прийняття стратегій і постанов. Зокрема, 21 січня 2019 року укладена Угода про вільну торгівлю між урядами України та Держави Ізраїль, в якій закріплене право сторін на врегулювання спору шляхом звернення «до посередників, примирення або медіації» [167, ст. 21]. У ст. 10.7, яка називається «Медіація», цієї Угоди детально визначені умови звернення до медіатора (за взаємною згодою сторін), порядок призначення медіатора (Спільним комітетом упродовж 10 днів після отримання запиту шляхом жеребкування), форма запиту про медіацію (письмова), умови процедури медіації (конфіденційність та ін.) та вимоги до медіатора (не є громадянами жодної із сторін). Закріплення цих правил в Угоді є свідченням розвитку інституту медіації на міжнародному рівні. Вважаємо цей приклад кращою практикою, яка заслуговує на впровадження в подібних міжнародних угодах про вільну торгівлю та зовнішньоекономічних договорах.

У Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року Кабінет Міністрів України визнав, що вирішення завдання із «розроблення механізму арбітражу та медіації з метою вирішення спорів у сфері спорту на прикладі діяльності Міжнародного спортивного арбітражу (CAS)» є однією із умов для ефективної підготовки спортсменів світового рівня [118]. На нашу думку, медіація сприятиме вирішенню спорів у сфері спорту. З цією метою необхідно вносити медіаційні застереження до договорів, які укладаються у цій царині.

Кабінет Міністрів України «встановлює розмір і порядок оплати послуг з медіації медіаторами, які залучаються центрами з надання безоплатної правничої допомоги» [113, п. 5 ч. 1 ст. 27]. Питання оплати послуг медіаторам наразі врегульовано Кабінетом Міністрів України у Постанові № 63 від 19 січня 2024 р. «Деякі питання оплати послуг перекладачів і медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної правничої допомоги» [26].

Міністерство соціальної політики України сприяє розвитку інституту медіації як соціальної послуги. Так, наказом Міністерства соціальної політики України від 23.06.2020 № 429 затверджено Класифікатор соціальних послуг, в якому медіація віднесена до базової соціальної послуги [114].

Міністерство соціальної політики України затвердило Державний стандарт соціальної послуги медіації, визначило її «зміст, обсяг, умови, порядок надання та показники якості» [25].

Національна соціальна сервісна служба України реалізує державну політику щодо надання соціальної послуги медіації, координує діяльність її надавачів та якість надання, здійснює контроль за дотриманням законодавства про соціальні послуги, чим забезпечує розвиток цього публічного інституту.

Ключовим суб'єктом серед державних органів виконавчої влади у сфері медіації є Міністерство юстиції України (далі – Мін'юст). Цей державний орган розробляє нормативно-правові акти для регламентації діяльності медіаторів, є головним розпорядником бюджетних коштів, що спрямовуються на оплату витрат, пов'язаних із проведенням медіації через центри з надання безоплатної правничої допомоги. Саме Центри з надання безоплатної правничої допомоги, які знаходяться у сфері загального управління Мін'юсту, забезпечують надання послуг з медіації [113, п.14 ч. 1 ст. 17]. З цією метою Координаційний центр з надання правничої допомоги веде Реєстр медіаторів, які залучаються до проведення медіації [117], розробляє правила її проведення та проводить моніторинг якості надання медіаторами послуг [129].

Сприяє розвитку інституту медіації у системі публічного управління Національне агентство України з питань державної служби, яке розробило та

затвердило «Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах» від 20 червня 2022 року №46-22 [115] і Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування [116]. Ці документи забезпечують системний і уніфікований підхід до запобігання і врегулювання конфліктів в органах публічної влади, в результаті чого формується культура конструктивної комунікації, знижується напруга та підвищується якість управління.

Національна служба посередництва та примирення (далі – НСПП) відіграє важливу роль у розвитку медіації в Україні, зокрема у сфері вирішення трудових спорів. Ця інституція врегульовує колективні трудові спори і тому пропонує поширити медіацію і на їх сферу. За сприяння цієї інституції розроблено Професійний стандарт «Трудовий медіатор (медіатор трудових спорів), затверджений протоколом № 05/03/24-4 від 05.03.2024 засідання розробників [130]. Восени 2024 р. НСПП за організаційної і фінансової підтримки Проєкту ЄС «Право-Justice» облаштувала залу примирення (медіації), створивши зручну, адаптовану та сучасну платформу для проведення примирних процедур, комунікації з партнерами та ключовими стейкхолдерами [31]. На початку 2026 р. НСПП розпочала підготовку трудових медіаторів.

Реалізацію права на медіацію, яке гарантується нормативно-правовими актами, забезпечують на відповідній території місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування відповідно до законодавчо закріплених повноважень. Суб'єктами сприяння розвитку медіації є місцеві державні адміністрації, але вони не є головними виконавцями цієї функції. Вони покликані забезпечувати надання безоплатної первинної правничої допомоги, що й включає забезпечення доступу особи до медіації [113, п. 4 ч. 2 ст. 7].

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування України» уповноважені вирішувати низку спорів (з питань містобудування; земельних, колективних трудових). Оскільки до відання виконавчих органів сільських, селищних,

міських рад належить також вирішення питання щодо надання соціальної послуги медіації особам та сім'ям з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, а також надання її бездомним особам, можуть виникати спори також із цих та інших питань.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад сприяють діяльності центрів з надання безоплатної правничої допомоги, які впроваджують медіацію, та навіть мають власні (самоврядні) повноваження у цій сфері. Вони можуть утворювати спеціалізовані установи з надання безоплатної первинної правничої допомоги, фінансувати та координувати їхню діяльність, забезпечувати надання юридичних консультацій, здійснювати правопросвітницьку діяльність. Водночас у ст. 38<sup>1</sup> Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», яка закріплює ці повноваження, не має права виконавчих органів сільських, селищних, міських рад залучати на підставі договору медіаторів для врегулювання спору, стороною якого є орган місцевого самоврядування чи його посадова особа. На нашу думку, цей недолік не сприяє реалізації права на медіацію під час можливого примирення сторін за участю суб'єкта владних повноважень. Тому в назві статті 38<sup>1</sup> Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» потрібно додати словосполучення «та медіації» і водночас доповнити її підпунктом 8<sup>1</sup> такого змісту: «залучення на підставі договору медіаторів для врегулювання спорів, стороною яких є орган місцевого самоврядування чи його посадова особа».

Законодавчо закріплені повноваження органів публічної влади, які прямо або опосередковано впливають на розвиток інституту медіації в системі публічного управління, відображені у додатку Д.

Підсумовуючи зазначимо, що система публічного управління у сфері медіації перебуває на етапі свого розвитку. В Україні є множинність органів публічної влади, які беруть участь в забезпеченні формування та розвитку інституту медіації в системі публічного управління. З одного боку, це сприяє розвитку цього інституту, а з іншого є свідченням розрізненості управління в цій сфері. Ця проблема була визнана й на рівні Комітету Верховної Ради

України з питань правової політики, який рекомендував утворити Міжвідомчу раду з питань розвитку альтернативних способів врегулювання спорів [182, с. 16]. Наразі вже створена Міжвідомча координаційна рада з питань розвитку альтернативних способів врегулювання спорів, яка, маємо надію, сприятиме ефективній координації та покращить комунікацію між публічними органами влади, громадськими організаціями, міжнародними організаціями та іншими стейкхолдерами у сфері медіації.

### **2.3. Імплементация медіації у систему публічного управління: переваги та виклики**

Впровадження інституту медіації в систему публічного управління має переваги, про які неодноразово вказували науковці – «це швидкість, гнучкість, варіативність, примирення сторін на взаємовигідних умовах, врешті решт, можливість перерозподілу певної категорії правових спорів від судової системи до системи, альтернативної судовій» [169].

До переваг медіації О. Лисак та Ю. Притика відносять такі: «економія часу та фінансових ресурсів сторін; конфіденційність, за якої зберігається репутація кожної сторони; неофіційність такої процедури, за якої сторони спору погоджують дату і тривалість кожної зустрічі, а також вони самі вибирають теми, які обговорюються в медіації; гнучкість процедури, адже переговори йдуть так, як це зручно для сторін, вони контролюють увесь хід переговорів; сталість прийнятого рішення, оскільки сторони обопільно досягли згоди та прийняли спільне рішення; психологічний аспект, оскільки відсутня або мінімальна емоційна напруга сторін [70, с. 104].

Науковці Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського узагальнили переваги медіації у вигляді таблиці (див. табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Переваги інституту медіації перед традиційними судовими  
процедурами [240]

Переваги	Опис
Швидше вирішення суперечок	На відміну від судового розгляду, який може тривати роками, медіація може швидко вирішити конфлікт. Це дозволяє сторонам заощадити час, інші ресурси.
Економічні вигоди	Медіація, як правило, дешевша, ніж судовий процес, який вимагає значних витрат на адвокатів, судовий збір та ін.
Збереження відносин	Під час медіації сторони можуть підтримувати більш позитивні та продуктивні відносини, ніж у судовому процесі, який часто призводить до їх погіршення.
Гнучкість та індивідуальний підхід	Медіація дозволяє сторонам знаходити індивідуальні, взаємоприйнятні рішення, виходячи зі своїх унікальних інтересів і потреб. Це набагато гнучкіше, ніж офіційні рішення, нав'язані судом.
Конфіденційність	Процес медіації зазвичай є конфіденційним, що означає, що інформація, розкрита під час процедури, не може бути використана в судовому процесі. Це дозволяє сторонам бути більш відкритими та чесними в обговоренні своїх проблем.
Вищий ступінь задоволення від результату	Оскільки сторони беруть активну участь в ухваленні рішення, ступінь задоволення результатом медіації зазвичай вищий, ніж від примусового рішення суду.

Переваги імплементації медіації в систему адміністративного судочинства справді вагомі, адже публічно-правові спори вирішуються в адміністративних судах. З прийняттям Закону України «Про медіацію» медіація інтегрована в процес адміністративного судочинства. Так, у підготовчому засіданні «суд з'ясовує, чи бажають сторони вирішити спір шляхом примирення, провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації або звернутися до суду для проведення врегулювання спору за участю судді» [112, ч. 2 ст. 180]. Дійсно, в 2017 році КАСУ був доповнений нормами про врегулювання спору за участю судді. Очевидно через те, що ще на той час не було ухвалено Закону України «Про медіацію» деякі дослідники ототожнювали його із судовою медіацією. Наприклад, такий підхід вбачається у праці Л. Андрієвської та М. Зелениної [4, с. 53]. Справді, ці два самостійні

інститути мають спільні риси. На думку В. Прущак, ними є: залучення нейтрального посередника, конфіденційний характер процедури, безпосередня відповідальність сторін за прийняте рішення [131, с. 59]. О. Лисак і Ю. Притика більш повніше розкривають спільні ознаки, зокрема такі з них, як «добровільність участі сторін у таких процедурах; незалежність та неупередженість судді та медіатора; вільна форма спілкування сторін як із суддею, так і з медіатором, яка не протоколюється; конфіденційність під час проведення процедур, безпосередня відповідальність сторін спору за прийняте в ході процедури рішення» [70, с. 104]. Більшість науковців, позицію яких підтримуємо, розмежовують процедуру врегулювання спору за участю судді та медіацію. Зокрема, таку думку продукує Л. Романадзе, яка називає врегулювання спору за участю судді «гібридною примирливою процедурою, але не є медіацією» [143, с. 3]. На самостійність цих обох інститутів вказують й інші дослідники [28, с. 197-200; 29, с. 161-164; 41, с. 5-8; 42, с. 81; 61, с. 28; 131] та ін.

Вважаємо, що врегулювання спору за участю судді та врегулювання спору шляхом медіації є самостійними інститутами, які інтегровані в адміністративне судочинство. Відобразимо відмінності між ними у вигляді порівняльної таблиці (див. табл. 2.2.).

Порівняльна таблиця не тільки демонструє відмінності між цими двома інститутами, але й показує переваги медіації. Зокрема, медіація: розвантажує суди, оскільки суб'єктом проведення цієї процедури є медіатор, а не суддя; дає можливість вільно обирати медіатора, який, на відміну від судді, має спеціальну підготовку для проведення структурованої процедури, під час якої враховується психоемоційний стан сторін, і яка дає можливість зберегти доброзичливі стосунки в майбутньому; може бути проведена до, під час будь-якої стадії судового процесу та після; дає можливість сторонам спору самостійно прийняти взаємоприйнятне рішення; не обмежена строком (30 днями) проведення; розкриває і задовольняє потреби та інтереси сторін, а не

їх позиції, які є поверховими та не сприяють усвідомленню причин виникнення спору.

Таблиця 2.2.

Відмінності між врегулюванням спору за участю судді  
та шляхом медіації

Критерії	Врегулювання спору за участю судді	Врегулювання спору шляхом медіації
Суб'єкти	Суддя	Медіатор
Можливість вибору посередника	Не обирається	Вільно обирається сторонами спору
Характер процедури	Судова неструктурована процедура	Позасудова структурована процедура
Підстави проведення	За згодою сторін до початку розгляду справи по суті	За згодою сторін до, на будь-якій стадії та після судового процесу
Обмеження для проведення	Не допускається: 1) в адміністративних справах, визначених главою 11 розділу II КАС України за винятком справ, визначених статтею 267 цього Кодексу, та типових справ; 2) у випадку вступу у справу третьої особи, яка заявляє самостійні вимоги щодо предмета спору	У випадках немедіабельності спору
Зміст прав судді/медіатора	Суддя може запропонувати сторонам можливий шлях мирного врегулювання спору Суддя не має права надавати сторонам юридичні поради та рекомендації, надавати оцінку доказів у справі	Медіатор не може пропонувати сторонам рішення для врегулювання спору Медіатор може надавати консультації і рекомендації сторонам
Строк проведення	Протягом розумного строку, але не більше 30 днів з дня постановлення ухвали про проведення процедури	До закінчення строку, про який сторони заявили у клопотанні

[Укладено автором за: 28; 28; 41; 42; 61; 143]

Аналіз справ в Єдиному державному реєстрі судових рішень вказує, що в адміністративному процесі нечасто застосовується медіація. Це можна пояснити низкою причин: особливостями адміністративно-правових спорів, що зумовлені наявністю суб'єкта владних повноважень, у яких обмежена можливість дій на власний розсуд; більшою довірою до судового процесу,

аніж до недостатньо зрозумілих інститутів. Відтак, попри спроможність врегулювати спір за допомогою медіатора та можливість збереження доброзичливих стосунків у майбутньому, через недостатню поінформованість населення про процедуру медіації вона малопоширена і поки що застосовується нечасто. Існує чимало причин, які гальмують застосування медіації у системі публічного управління. Серед них назвемо такі: відсутність Єдиного державного реєстру медіаторів; недостатня кількість якісно підготовлених медіаторів; небажання додатково оплачувати послуги медіатора; низька правова культура та правова свідомість, некомпетентність і непоінформованість населення про медіацію, не розуміння її переваг перед судовим процесом; усталений погляд про те, що суд – єдино можливий орган, який вирішить спір. Наслідком цих причин є недовіра в українському суспільстві до процедури медіації.

До прийняття Закону України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. №1875-IX питання щодо спроможності застосування медіації в публічному управлінні, де стороною конфлікту є органи публічної влади, їх посадові особи як суб'єкти владних повноважень, було найбільш дискусійним. Однак цим законом була легалізована можливість врегулювання конфліктів (спорів) у публічному управлінні шляхом медіації, тобто законодавець визнав, що ці спори можуть бути медіабельними.

Під медіабельністю спору Л. Романадзе розуміє «сукупність ознак конкретного спору, дієздатності та суб'єктивного ставлення сторін спору, можливості дотримання принципів медіації у певній медіаційній процедурі, які визначають об'єктивну та суб'єктивну можливість проведення медіаційної процедури та впливають на вірогідність її результативності» [144, с.12]. На нашу думку, медіабельність спору в публічному управлінні – це така його властивість, яка дає можливість врегулювати спір в системі публічного управління шляхом медіації.

Базовий закон не містить критеріїв медіабельності спорів, що можна пояснити їх невичерпністю та залежністю від конкретної ситуації, яка може

різною. Цю прогалину правового регулювання намагаються компенсувати науковці, які напрацювали авторські версії. Оскільки медіабельність публічно-правових спорів має певну специфіку, тому візьмемо за основу ті праці, які стосуються саме цієї категорії. Так, А. Бортнікова віднесла до критеріїв медіабельності публічно-правових спорів: 1) легітимність; 2) законність; 3) спеціальну правосуб'єктність; 4) наявність дискреційних повноважень (адміністративного розсуду) у суб'єкта владних повноважень; 5) компетенційні межі (рамки); 6) спір не зачіпає інтересів осіб, які не беруть участі в медіації; 7) перспектива оформлення результатів медіації згідно з нормами матеріального та процесуального права (так званий критерій дієвості (виконуваності) медіаційної угоди); 8) добровільність [13].

Н. Семенчук критеріями медіабельності публічно-правових спорів у сфері містобудування вважає такі: легітимність, спеціальний склад суб'єктних відносин, добровільність примирення та переговорів, дієвість примирення й переговорів, наявність взаємодії учасників спору, бажаність пошуку порозуміння між учасниками спору, прагнення конфіденційності, баланс інтересів сторін [159, с. 4].

Дослідивши напрацювання вчених, пропонуємо вважати критеріями медіабельності спору у сфері публічного управління сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які дають можливість врегулювати його шляхом медіації.

До об'єктивних чинників віднесемо: наявність права на медіацію; відсутність прямої законодавчої заборони застосування цієї процедури до окремих публічно-правових спорів; наявність дискреційних повноважень у суб'єкта владних повноважень; спір не впливає на права і законні інтереси третіх осіб, які не є учасниками медіації; стадія ескалації спору некритична та дає можливість врегулювати його; досягнута сторонами згода не суперечить публічному інтересу.

Із-поміж чинників суб'єктивного характеру виділимо такі: бажання сторін врегулювати спір шляхом медіації; позитивне налаштування адвокатів

сторін на медіацію; прагнення сторін зберегти доброзичливі відносини; готовність виконувати досягнуті домовленості за результатами медіації.

Низка спорів вважається медіабельними й у цій сфері, зокрема щодо стягнення податкового боргу, проходження і звільнення з публічної служби, оскарження рішень органів місцевого самоврядування про встановлення тарифів і передачу об'єктів комунальної власності, надання земельних ділянок органами місцевого самоврядування у власність або в оренду, отримання публічної інформації, оскарження відмови місцевої ради надати дозвіл на розробку проекту землеустрою, стягнення плати за землю та ін. [88, с. 79].

Погоджуємося із думкою Н. Семенчук, що «медіабельними є публічно-правові спори у сфері містобудування, предметом оскарження в яких є адміністративні акти індивідуальної дії, де публічний інтерес є опосередкованим об'єктом захисту. До таких спорів віднесено спори щодо виділення земельної ділянки для забудови; спори, пов'язані з вилученням земельної ділянки через суспільну необхідність чи суспільні потреби, якщо сторонами буде досягнуто згоди щодо компенсації такого вилучення або пошуку альтернативної земельної ділянки для забудови, що задовольнить обох; спори щодо порушення вимог стосовно дотримання законодавства про застосування адміністративно-господарських санкцій, де виконання приписів владного суб'єкта може розглядатися як підстава для примирення сторін. Натомість немедіабельними визначено спори, пов'язані зі здійсненням дозвільно-ліцензійного провадження, та податкові спори» [159, с. 10].

Для спорів, які виникають у сфері публічно-правових відносин, ключовою рисою є наявність сторони, яка здійснює публічно-владні управлінські функції або надає адміністративні послуги, тобто є суб'єктом владних повноважень. Застосування медіації у системі публічного управління несе ризик настання юридичної відповідальності для суб'єктів владних повноважень у разі примирення, якщо буде перевищено допустимі межі. Має рацію З. Красіловська, яка вважає, що «незацікавленість суб'єкта владних повноважень у переговорах має дві причини: 1) психологічну – чиновник

боїться взяти на себе відповідальність за самостійне прийняття рішення щодо спору (простіше і краще дочекатися рішення суду і посилатися на нього); 2) юридичну – полягає в принципі діяльності державного службовця «заборонено все, крім того, що прямо дозволено»» [64].

Основною перешкодою для використання медіації для врегулювання адміністративного спору є психологічний чинник, викликаний усвідомленням ризику можливого перевищення службових повноважень, вчинення неправомірних повноважень в інтересах інших осіб, за що настає юридична відповідальність для публічних службовців. Суб'єкти владних повноважень «зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [57, ст. 19]. Якщо вони й погоджуються вирішити адміністративно-правовий спір через застосування процедури медіації, то повинні діяти в рамках законодавства, яке визначає межі їхньої компетенції. Суб'єкти владних повноважень не можуть перевищувати межі повноважень, які передбачені законом, повинні забезпечувати публічний інтерес. Адміністративні органи сприймають поступки як потенційний фактор небезпеки не тільки для себе, але й для публічного правопорядку.

Оскільки свобода адміністративного розсуду суб'єкта владних повноважень обмежена законом, то йому важливо знати допустимі межі дискреційних повноважень, зокрема й під час процедури медіації, коли сторони спору приймають взаємоприйнятне рішення. Адже рішення буде кваліфікуватися як правомірне за умови дотримання вимог, передбачених законом [93, с. 500]. Вважаємо, що тут доцільно застосовувати ч. 2 ст. 2 КАСУ, а також можна брати до уваги міжнародні стандарти обмеження дискреційних повноважень, які чітко та лаконічно сформульовані в Рекомендаціях Комітету Міністрів Ради Європи № R(80)2. Так, «здійснюючи дискреційні повноваження адміністративний орган влади: не переслідує жодної іншої мети, окрім тієї, для якої було надано повноваження; дотримується об'єктивності та неупередженості, враховуючи лише фактори, що стосуються

конкретної справи; дотримується принципу рівності перед законом, уникаючи несправедливої дискримінації; забезпечує належний баланс між будь-якими негативними наслідками, які можуть виникнути внаслідок рішення стосовно прав, свобод або інтересів осіб та метою, яку таке рішення переслідує; приймає своє рішення в розумний строк з урахуванням суті питання, що розглядається; застосовує будь-які загальні адміністративні практики послідовним чином при цьому враховуючи конкретні обставини кожного випадку» [141]. В іншому разі, тобто, якщо умови примирення суперечитимуть закону чи порушуватимуть права чи охоронювані законом інтереси інших осіб або будуть невиконуваними, то суд постановить ухвалу про відмову у затвердженні умов примирення і продовжить судовий розгляд [48, ч. 6 ст. 190]. Це положення загалом корелює із ч. 3 ст. 65 Закону України «Про адміністративну процедуру», відповідно до якої дії учасників не можуть суперечити закону та порушувати право, свободу чи законний інтерес інших осіб [112, ч. 3 ст. 65].

СЕРЕЖ у своїх документах звертає увагу на важливу роль суддів у питанні популяризації медіації, її інтеграції в судову систему. СЕРЕЖ вказує, що «коли таке є можливим, судді мають одержати повноваження рекомендувати сторонам методи, альтернативні судовому розгляду, зокрема процедуру примирення, медіацію та переговори з метою врегулювання, і проводити відповідні інформаційні заходи» [38]. З метою підвищення обізнаності суддів щодо медіації в адміністративних справах СЕРЕЖ разом із медіаторами розробила та прийняла 5-6 грудня 2019 р. «Програму обізнаності суддів про медіацію». У цьому документі СЕРЕЖ вказує, що судді можуть розширити свої можливості шляхом засвоєння знань про альтернативні методи врегулювання спорів, розуміння конфлікту і способів перетворення його на конструктивний, забезпечення доступу до медіації через ефективне судове направлення. Тому судді мають уміти визначати, які справи підходять для медіації; розуміти характеристики, принципи, цілі, підходи та методи медіації, її процедуру, щоб надати адекватну інформацію сторонам судового

процесу та їхнім адвокатам; пропонувати або направляти сторони спору на медіацію, яку проводить центр медіації або кваліфікований медіатор; сприяти переходу сторонам від судового процесу до медіації [237, с. 2].

Навчальна програма підготовки суддів-медіаторів має охоплювати такі питання: 1. Медіація - поняття і концепція; 2. Традиційне вирішення спорів і медіація; 3. Основні принципи медіації; 4. Етапи медіації (підготовка, вступ, пошук, переговори, угода); 5. Показання і протипоказання медіації щодо оцінки медіабельності; 6. Якості судді, необхідні для заохочення сторін до медіації; 7. Роль сторін та інших учасників медіації; 8. Заохочення до медіації; 9. Правова база медіації та законодавство, пов'язане з нею, зокрема огляд законодавчої бази щодо обов'язкової медіації і медіації без участі, якщо такі є; 10. Взаємодія між медіаторами, судьями, адвокатами, сторонами спору та іншими зацікавленими особами; 11. Елементи реферальної співбесіди (діагностика конфлікту, план втручання, вивчення готовності вести переговори, рівень ескалації, інформування про медіацію); 12. Основні характеристики та відмінності медіації в цивільних, сімейних, кримінальних та адміністративних справах.

Вирішальне значення для проведення успішної медіації мають практичні навички, тому їх необхідно формувати, демонструвати у будь-якій навчальній програмі. Зокрема, це комунікативні навички: активного слухання та стратегій спілкування; правильного ставлення запитань; способів реагування на різноманітну поведінку сторін; мотивування і підготовка сторін і адвокатів; аналізу кейсів, включаючи розумний вибір стратегії і методів врегулювання спорів [237, с. 4].

У європейських країнах практикуються такі різновиди медіації, як присудова і судова. Вітчизняні науковці розуміють під присудовою медіацією «модель медіації інтегрованої у судове провадження, яка проводиться після звернення осіб до суду» [19]. На думку В. Яковлева, вона проводиться, «після передачі спору на розгляд судових органів» [183, с. 144]. Ключовою особливістю присудової медіації, за якою вона відрізняється від позасудової,

є її інтеграція у судовий процес шляхом подання позову до адміністративного суду про врегулювання спору, який є предметом судового провадження. Досвід європейських країн (наприклад, Нідерландів, Німеччини, Ірландії та ін.) свідчить, що ініціювати присудову медіацію можуть власне сторони або може рекомендувати чи призначати суддя, що сприяє розвитку цього інституту. Так, в Нідерландах суддя може письмово направити сторони на медіацію перед початком судового провадження або усно - під час судового засідання. В Ірландії суддя має право «з власної ініціативи, якщо він вважає за доцільне з огляду на всі обставини справи: а) запропонувати сторонам провадження розглядати медіацію як засіб вирішення спору, який є предметом провадження; б) надати сторонам процесу інформацію про переваги медіації для врегулювання спору, який є предметом розгляду» [88, с. 78].

Залежно від того, хто виконує роль медіатора, вона може бути внутрішньою і зовнішньою. На думку Р. Гаврилюк, у Нідерландах «успішно реалізовується два різновиди присудової медіації: 1) внутрішня присудова медіація (internal court-annexed mediation) – проводиться самими суддями чи їх помічниками, або іншими працівниками суду та 2) зовнішня присудова медіація (external court-annexed mediation) – проводиться незалежними професійними медіаторами, які залучаються судом» [19, с.15].

Перевагою внутрішньої присудової медіації для сторін спору є те, що вона проводиться безоплатно, адже процедуру в межах робочого часу проводить суддя або помічник судді, або працівник апарату суду, які є сертифікованими медіаторами. Наприклад, у Фінляндії «судді-медіатори проводять медіацію на засадах безоплатної допомоги, тому у фінських судах приблизно 68% випадків закінчуються врегулюванням спорів» [55, с. 18].

Внутрішня присудова медіація не вигідна для суддів чи працівників судів, оскільки вона створює додаткове робоче навантаження. Тому, враховуючи цей факт, добре було б створити у судах офіси (служби, центри, кабінети) медіаторів, у яких працювали б на штатних посадах медіатори, робота яких могла оплачуватися із державного бюджету. У цьому разі послуга

медіації була б безоплатною для сторін спору, а діяльність медіатора була б професійною і якісною та розвантажувала роботу суддів і працівників суду. Наприклад, в судах Нідерландів створюються офіси з адміністрування медіації, очільники яких (mediation officers) є контактними особами, що інформують позивача та відповідача про принципи та порядок проведення медіації, ознайомлюють із реєстрами медіаторів та сприяють вибору медіатора. Вважаємо, що така професійна допомога офіцерів медіації сприяє розвитку присудової медіації, бо вже впродовж 48 годин сторони спору підписують договір про проведення цієї процедури.

На думку О. Мельничук, «варіант моделі присудової медіації для вирішення публічно-правових спорів вбачається оптимальним, оскільки дає можливість проводити медіацію у приміщенні суду, що підвищує довіру до цієї процедури, а також сприяє зменшенню навантаження на суддів і залученню професійних медіаторів» [88, с. 79].

Успішні практики є у судах різних юрисдикцій міста Одеси, на базі якого запрацювали офіси медіації, де волонтери на безоплатній основі проводять процедуру медіації. Цей досвід є прикладом ефективного медіаційного взаємодія з судом [252].

Дослідження присудової медіації в європейських країнах дає підстави виокремити нам певні її характеристики: медіація інтегрована в судовий процес; може бути внутрішньою (медіаторами є судді або помічники суддів, працівники апаратів судів) або зовнішньою (залучаються приватні медіатори, які не є судьями чи працівниками суду); як правило (внутрішня медіація), проводиться на безоплатній та добровільній основі; на період її проведення провадження у справі зупиняється; вступити та відмовитися від присудової медіації можна на будь-якому етапі судового процесу; успішне врегулювання спору завершується його юридичним оформленням у вигляді заяви про примирення (в адміністративному судочинстві), укладення мирової угоди (в цивільному та господарському процесі).

Заява про примирення сторін відповідно до ч. 3 ст 190 КАСУ «може бути викладена у формі єдиного документа, підписаного сторонами, або у формі окремих документів: заяви однієї сторони про умови примирення та письмової згоди іншої сторони з умовами примирення». Умови примирення сторін затверджуються ухвалою суду, якою одночасно він закриває провадження у справі [48, ч. 5, ст. 190]. Ухвала про затвердження умов примирення є виконавчим документом, тому у разі її не виконання вона може бути подана для її примусового виконання [48, ст. 191].

У практиці вітчизняних судів є досвід застосування судової медіації, яку пропагували експерти з Нідерландів та Німеччини. Вони проводили тренінги із суддями чотирьох українських судів, які здійснили спроби медіації в справах протягом Тижнів медіації, що проводилися в травні 2010 року і до кінця 2011 року. Перший пілотний проєкт якої був реалізований Вінницьким окружним адміністративним судом у межах спільної програми Європейського Союзу та Ради Європи в 2010-2011 роках. Судді-медіатори провели 31 процедуру, 20 із яких виявилася успішними і завершилися підписанням угоди [36].

Судді-медіатори Вінницького окружного адміністративного суду провели 31 процедуру, з яких у 20 випадках було досягнуто позитивного результату та підписано відповідну угоду. У процедурі медіації у Вінницькому окружному адміністративному суді брали участь: органи Головної державної інспекції на автомобільному транспорті – 7 справ; Пенсійного фонду – 5 справ; Державної податкової служби – 3 справи; Контрольно-ревізійного управління – 2 справи; Державної виконавчої служби – 2 справи; Вінницька обласна державна адміністрація та її управління – 2 справи; Головне управління Держкомзему у Вінницькій області – 1 справа; Вінницьке обласне відділення Фонду соціального захисту інвалідів – 4 справи; Управління МВС України у Вінницькій області – 1 справа; Державна інспекція з контролю за цінами у Вінницькій області – 1 справа; Територіальне управління Держгірпромнагляду по Вінницькій області – 1 справа; Вінницьке регіональне відділення

Укрдержфонду підтримки фермерських господарств – 1 справа, КП «Вінницьке міське бюро технічної інвентаризації» – 1 справа [84; 62, с. 94-95].

У 2012 році канадський проект «Освіта суддів для економічного зростання» підтримав проведення судової медіації у чотирьох пілотних судах України: Івано-Франківському міському суді, Івано-Франківському окружному адміністративному суді, Малиновському районному суді м. Одеси, Одеському окружному адміністративному суді [40].

Погоджуємося, що «ці проекти мали відносний успіх завдяки особистій підтримці судових органів та фінансовій та організаційній підтримці донорських організацій, таким чином забезпечуючи безкоштовне посередництво для сторін» [252, с. 211].

У цьому аспекті важливо проаналізувати практику адміністративних судів, які зупиняють провадження за заявою сторін для їх примирення шляхом медіації.

Норма щодо обов'язкової взаємної згоди сторін передбачена КАСУ. Суд зупиняє провадження у справі в разі «звернення обох сторін з клопотанням про надання їм часу для примирення, у тому числі шляхом медіації, – до закінчення строку, про який сторони заявили у клопотанні» [48, п. 4 ч. 1 ст. 236]. В іншому випадку, суди не задовольняють клопотання про зупинення провадження у справі для проведення медіації, про що постановляють в ухвалах, з якими можна ознайомитися в Єдиному державному реєстрі судових справ. До прикладу наведемо адміністративну справу за позовом Головного управління ДПС у Львівській області до Приватного підприємства «Антей» про стягнення податкового боргу [172]. Ще наведемо справу №160/16298/22, яку розглядав Дніпропетровський окружний адміністративний суд. Так, суд постановив зупинити провадження для примирення шляхом медіації у справі за позовом особи до Головного управління Національної поліції в Дніпропетровській області про скасування наказу, поновлення на попередній посаді, виплату заробітної плати [170]. Аналіз справи №160/25137/21 за позовом Державної екологічної інспекції

Придніпровського округу до ТОВ «Мета-Д» про тимчасове зупинення діяльності товариства [171] свідчить, що провадження у справі було припинене, а сторони досягли примирення шляхом медіації.

Отже, для інституту медіації як позасудової процедури врегулювання публічно-правових конфліктів (спорів) притаманні певні особливості: 1) наявність у публічно-правовому конфлікті (спорі) суб'єкта владних повноважень (адміністративного органу), який здійснює управлінські функції; 2) умови примирення за участю суб'єкта владних повноважень не можуть суперечити закону або виходити за межі його компетенції, тому свобода прийняття рішень адміністративним органом обмежена, він у своїй професійній діяльності керується публічним інтересом; 3) адміністративна медіація здійснюється в особливій сфері, якою є публічне управління; 4) медіація як позасудова процедура врегулювання публічно-правових спорів інтегрована в адміністративне судочинство.

В органах публічної влади можуть виникати не тільки управлінські конфлікти (спори) між суб'єктами владних повноважень та іншими особами (зовні), а й міжособистісні – між працівниками на робочому місці (внутрішньоорганізаційні). Серед джерел конфлікту можна назвати такі як: суворі системи оцінювання, які супроводжуються несправедливим просуванням по службі; неадекватні дисциплінарні стягнення та процедури розгляду скарг, суб'єктивні підходи через бюрократію та великий масив законодавства, брак фінансових і матеріальних ресурсів, некомпетентність адміністрації і невміння управляти трудовими ресурсами. Конфлікти «мікрорівня» можуть приймати такі форми, як: вербальне чи невербальне насильство, плітки, мобінг, необґрунтоване покладання обов'язків; іронія; дискримінація; порушення приватності тощо [249, с. 33-34].

У вересні-жовтні 2021 р. Національне агентство України з питань державної служби, разом із ОБСЄ, провело опитування державних службовців щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ і з'ясувало, що лише 23,5% респондентів знайомі з

інструментами вирішення конфліктних ситуацій [134, с. 6]. Тому не випадково було розроблено та рекомендовано до використання при врегулюванні міжособистісних конфліктів, що виникають між працівниками органів публічної влади при виконанні ними посадових обов'язків Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах [115] та Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування [116]. Національне агентство України з питань державної служби рекомендує, поряд із медіацією, використовувати й інші методи втручання у конфлікт, наприклад, нейтральну оцінку та човникову дипломатію. Розглянемо, за яких умов, більш доречно використовувати той чи інший метод.

Нейтральна оцінка – це метод втручання, коли нейтральна сторона (оцінювач) самостійно аналізує інформацію, отриману від сторін конфлікту щодо його предмету, за результатами якого пропонує сторонам варіанти вирішення. Нейтральна оцінка є конфіденційною, неформалізованою або помірно формалізованою, неструктурованою процедурою. Вона може здійснюватися у вигляді спільної зустрічі сторін та оцінювача за власним сценарієм. У цій процедурі особливу роль відіграє третя нейтральна сторона, яка займає активну позицію для того, щоб зібрати додаткову інформацію, якої не вистачає, або уточнити аргументацію, що допоможе підібрати варіанти вирішення конфлікту. Однак, попри те, що третя сторона дає пораду, вона «не ухвалює остаточне рішення, тобто сторони самі мають вирішувати, чи погоджуватись на оцінку або пораду, і як використовувати отриману інформацію» [168, с. 53]. Метод нейтральної оцінки доречний для втручання, коли сторони конфлікту не мають достатньо аргументів для того, щоб визначитися із подальшою стратегією дії; коли потрібна експертна допомога третьої сторони.

Відобразимо зміст нейтральної оцінки у вигляді таблиці (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2. 3.

## Зміст нейтральної оцінки

Критерії	Нейтральна оцінка
Доречність застосування	Коли необхідно визначитися із подальшою стратегією дій і є потреба в експертній допомозі третьої сторони
Структурованість процедури	Неструктурована процедура
Участь третьої сторони	Обов'язкова участь оцінювача
Роль третьої сторони	Самостійно аналізує отриману інформацію та пропонує сторонам варіанти вирішення спору
Роль сторін у прийнятті рішення	Остаточне рішення сторони приймають самостійно

[Укладено автором за: 115; 116]

Човникова дипломатія – це метод втручання, коли комунікація між сторонами конфлікту відбувається виключно через нейтральну третю особу, яка сприяє пошуку порозуміння між ними, намагається зблизити їхні позиції і спрямувати сторони до врегулювання конфлікту. Це фактично опосередкована комунікація.

Для цього методу характерна активна роль нейтральної третьої особи, яка для вирішення конфлікту рухається від однієї сторони до іншої, подібно човнику. Човникова дипломатія динамічна, тому вона вимагає від посередника активності. Але лише активності не достатньо для ефективності цього методу. Передусім сторони мають довіряти нейтральній третій особі, яка має бути неупереджена. Як зазначають зарубіжні вчені, «зберігаючи спілкування приватним і опосередкованим, сторони не відчуватимуть потреби використовувати тактику дискусії, яку вони зазвичай використовують у публічних розмовах, і зможуть створити рівень довіри, який не міг бути вироблений за інших обставин. Коли ця довіра та певний рівень взаєморозуміння досягнуто, можна розпочинати спілкування віч-на-віч і навіть регулярне спілкування» [197].

Посередник повинен проявити майстерність, він має знати що сказати, кому сказати і на якому етапі. Першочергове завдання посередника полягає в

тому, щоб «подолати початкове небажання або нездатність сторін спілкуватися безпосередньо» [201, с. 19]. Через індивідуальні приватні зустрічі посередник може передавати запитання та відповіді та пропонувати варіанти для можливого вирішення конфлікту. Як свідчать результати дослідження [209], однією з умов успішних переговорів має бути доступ посередника до незалежної інформації з нейтрального джерела.

Човникову дипломатію доречно застосовувати в кризових ситуаціях, коли сторони конфлікту не можуть чи не бажають спілкуватися між собою, коли «високий градус» емоцій, а конфлікт необхідно розв'язати. У таких конфліктах пряме спілкування між сторонами не зменшить напруженість, а може ще й погіршити ситуацію. За цих обставин замість конструктивного обміну думками та досягнення компромісу, пряме спілкування між сторонами може призвести до повторення вимог, озвучення своїх позицій, ескалації конфлікту. Тому тут доречна човникова дипломатія. Перевагою цього процесу є конфіденційний, неформалізований, неструктурований характер, що робить його гнучким. Охарактеризуємо човникову дипломатію у вигляді таблиці.

*Таблиця 2.4.*

Зміст човникової дипломатії як методу втручання у конфлікт

Критерії	Човникова дипломатія
Доречність застосування	В кризовій ситуації, коли існує високий рівень ескалації і не має можливості чи бажання спілкуватися
Структурованість процедури	Неструктурована, гнучка процедура
Участь третьої сторони	Обов'язкова участь посередника
Роль третьої сторони в комунікації	Високий рівень активності для налагодження комунікації і мирного врегулювання конфлікту
Роль сторін у прийнятті рішення	Сторони приймають остаточне рішення самостійно

[Укладено автором за: 115; 116]

Медіація може застосовуватися для вирішення міжособистісних конфліктів, що виникають між працівниками органів публічної влади при виконанні ними посадових обов'язків. Її доцільно використовувати за певних умов, а саме, коли є: «довіра до медіації і медіатора; потреба у сторонній

професійній допомозі для обговорення виходу з конфлікту; потреба у конфіденційності, збереженні відносин, контролі за процесом та результатом; потреба знайти інноваційне, неординарне рішення» [115; 116]. Ці критерії до застосування медіації не є вичерпними, адже конфліктуючі сторони можуть мати й інші потреби, які може задовольнити саме ця процедура.

Медіацію, яка застосовується для врегулювання конфлікту (спору) між працівниками називають «організаційною» або «медіацією на робочому місці» [194, с. 329-353]. Її мета «врегулювання міжособистісних конфліктів, що виникають під час трудових відносин, які тривають або вже завершені» [с. 90, с. 168]. Врегулювання індивідуального трудового спору між працівником і роботодавцем може відбуватися шляхом медіації незалежно від форми трудового договору [50, ст. 222<sup>1</sup>]. Оскільки трудове законодавство «регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності» [50, ст. 3], зокрема й тих, які працюють в органах місцевого самоврядування і в державних органах, тому використання медіації для врегулювання трудових спорів можливе в системі органів публічної влади.

В органах публічної влади доречно створювати медіаційні служби, адже вони зможуть забезпечити якість комунікації, запобігти виникненню конфліктів, дати можливість мирно врегулювати конфлікти та загалом вплинути на сприятливий організаційний і психологічний клімат у колективі. Саме тут можна проконсультуватися та отримати інформацію про медіацію і взяти участь у цій процедурі.

Національне агентство України з питань державної служби рекомендує органам публічної влади запровадити посаду Уповноваженої особи з питань супроводу конфліктів, тобто «представника структурного підрозділу з питань персоналу або спеціаліста з питань персоналу, який має необхідні знання, досвід та відповідні навички для застосування/реалізації певного методу втручання у конфлікт» [115; 116]. У разі відсутності в органах публічної влади

особи, яка відповідає цим ознакам, рекомендується залучати зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства. Саме таким може бути медіатор.

В Україні також є добрі практики. Передусім, це декілька пілотних проектів в судах, зокрема й при Вінницькому окружному адміністративному суді, кабінети медіації у судах усіх юрисдикцій у м. Одеса, медіаційні служби при університетах (Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Національний університет «Одеська морська академія», Державний торговельно-економічний університет, Національний університет «Києво-Могилянська академія»).

З вересня 2021 року у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського при кафедрі публічно-правових дисциплін функціонує Науково-практичний центр медіації і права. До його складу входять медіатори, викладачі, здобувачі вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту. Цей центр є базою для навчальної практики студентів, має право здійснювати підготовку медіаторів за сертифікатною програмою, проводить правопросвітницькі заходи та надає практичні медіаційні послуги.

### **Висновки до розділу 2**

Дослідження європейських стандартів та національної практики інституціоналізації медіації у системі публічного управління дало можливість дійти таких висновків і рекомендацій:

Легальне функціонування інституту медіації забезпечується європейськими стандартами і національним законодавством. Суттєвий вплив на інституціоналізацію медіації в Україні справили такі європейські стандарти: Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р., Рекомендація Rec (2001)9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами від 05 вересня 2001 р., ухвалення якої започаткувало становлення інституту адміністративної медіації в європейських країнах. Цінність цього документу

полягає в: інституціоналізації медіації, її популяризації як методу врегулювання адміністративних спорів, забезпеченні незалежності та неупередженості медіаторів, гарантуванні якості процедури медіації, зокрема дотримання прав сторін і принципу рівності, її прозорості та виконання прийнятих сторонами рішень.

Директива 2008/52/ЄС відіграла ключову роль в інституціоналізації медіації, заклавши її базові концептуальні, організаційні та правові засади. Вона не лише визначила сутність медіації, її принципи та переваги як ефективного, добровільного й конфіденційного способу альтернативного вирішення спорів, а й окреслила вимоги до якості медіаційної діяльності, професійної підготовки медіаторів і забезпечення виконання досягнутих домовленостей. Важливим є також те, що вона сприяла формуванню нормативної основи медіації як на транскордонному, так і на національному рівнях, стимулювала розвиток сучасних форм, зокрема онлайн-медіації, та заклала підґрунтя для поширення етичних стандартів і підвищення обізнаності суспільства щодо можливостей цього інституту.

Вагоме значення для інституціоналізації медіації у системі публічного управління мають конституційні засади та Закон України «Про медіацію», в якому визначено сферу застосування та систематизовано базові норми, які закріплюють поняття, принципи медіації, правовий статус медіатора, вимоги до професії медіатора, процедуру медіації та ін.

Крім рамкового закону у сфері медіації значну роль відіграють морально-етичні стандарти медіатора, зокрема кодексів професійної етики медіатора. Запропоновано розробити в Україні Кодекс професійної етики медіатора в публічному управлінні, що сприяло б розвитку цього інституту як складової демократичного врядування та засобу забезпечення доступу до справедливого врегулювання спорів у системі публічного управління.

В Україні спостерігається широка залученість органів публічної влади до управління у сфері медіації. Наразі ключову роль відіграють і здійснюють суттєвий внесок в інституціоналізацію медіації такі з них: Комітет Верховної

Ради України з питань правової політики, Кабінет Міністрів України, Міністерство юстиції України, Міністерство соціальної політики України, Національне агентство України з питань державної служби, Національна соціальна сервісна служба України, Національна служба посередництва та примирення, центри безоплатної правничої допомоги, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Така множинність органів публічної влади забезпечує масштабну підтримку цього інституту, але водночас виявляє проблему координації зусиль між цими органами. Тому схвально оцінено створення Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів, яка має забезпечити належну координацію, комунікацію між державними органами, громадськими інституціями та міжнародними партнерами з питань застосування медіації.

Попри переваги медіації (добровільність, конфіденційність, гнучкість, економічність, орієнтація на інтереси, можливість збереження соціальних зв'язків) поки що цей інститут не набув свого розвитку на практиці. Причинами є: низька правова культура та правова свідомість, некомпетентність і непоінформованість населення про медіацію, не розуміння її переваг перед судовим процесом, усталений погляд про те, що суд – єдино можливий орган, який вирішить спір, множинність реєстрів медіаторів та недостатність якісно підготовлених медіаторів.

Встановлено, що медіація є не тільки зовнішнім методом управління між публічними органами влади та громадськістю (зовнішній рівень), але й методом втручання у міжособистісні конфлікти, які виникають всередині організації між працівниками в державних органах та органах місцевого самоврядування (внутрішній рівень). Медіація є гнучким, людиноцентричним інструментом врегулювання міжособистісних конфліктів, які виникають в державних органах та органах місцевого самоврядування, здатним не лише зменшувати навантаження на судову систему, але й забезпечувати якісно новий рівень комунікації між сторонами.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 3.1. Європейський досвід розвитку інституту медіації у сфері публічного управління

Медіація у спрах між адміністративними органами та приватними особами використовується в багатьох країнах, але її популярність і ступінь поширення залежать від правових систем і національних традицій. З метою вивчення досвіду впровадження медіації у систему публічного управління в європейських країнах використаємо результати дослідження Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (СЕРЕJ). Її експерти зробили декілька важливих висновків:

По-перше, між державами-членами Ради Європи існує помітна різниця в розумінні процесу медіації, тобто цей процес позначається різними поняттями. Наприклад, у Швейцарії медіація розглядається виключно як процедура, яку здійснює інституційний орган. В інших європейських країнах її можуть здійснювати професійні медіатори або судді. Водночас навіть термінологія, яка використовується для опису цієї процедури, також відрізняється в державах-членах. Скажімо, у Франції використовується поняття «медіація», в Люксембурзі – «дружнє врегулювання», в Литві «укладення мирної угоди», в Німеччині «примирення» тощо [256]. Це вказує нам на те, що попри особливості кожної національної правової системи, які можуть впливати на назву процедури врегулювання публічно-правових конфліктів (спорів) за участі медіатора, важливо, щоб в державі була концептуальна уніфікованість, чітка правова визначеність цього поняття в законодавстві, тобто вичерпне визначення медіації, що сприятиме її розумінню та використанню.

По-друге, практики медіації в адміністративних справах у державах-членах Ради Європи дуже різноманітні. Їх можна розділити на чотири групи.

До першої групи входять такі країни, як Андорра, Вірменія, Чеська Республіка, Північна Македонія та Республіка Кіпр, де не має правової бази для адміністративної медіації, тому вона не існує.

Друга група держав-членів має законодавчу базу для адміністративної медіації, але вона рідко реалізується. Це стосується таких країн, як Болгарія, Португалія, Азербайджан, Хорватія та Україна.

Третя група країн відрізняється тим, що адміністративна медіація тут практикується неформально, незважаючи на відсутність законодавчої бази. Це стосується Адміністративного суду Люксембургу, який заявив, що до кризи Covid-19 кількість мирових угод становила приблизно 10–15% усіх зареєстрованих справ.

Четверта група охоплює держави-члени Ради Європи, де медіація в адміністративних справах практикується на підставі чіткої законодавчої бази. До цієї групи входять Франція, Німеччина, Литва, Латвія, Нідерланди, Іспанія, Швейцарія та Великобританія та інші (див. табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1.*

Узагальнена інформація про наявність (відсутність) адміністративної медіації в європейських країнах

Групи країни	Наявність (відсутність) адміністративної медіації та правової бази для її впровадження
Андорра, Вірменія, Чеська Республіка, Північна Македонія та Республіка Кіпр	немає адміністративної медіації та правової бази для неї
Болгарія, Португалія, Азербайджан, Хорватія та Україна	адміністративна медіація рідко реалізується, хоча є правова база для неї
Люксембург	адміністративна медіація застосовується Адміністративним судом Люксембургу, попри відсутність правової бази
Франція, Німеччина, Литва, Латвія, Іспанія, Швейцарія, Великобританія	адміністративна медіація впроваджується на підставі правової бази

[Укладено автором за: 256]

Практика медіації в четвертій групі європейських країн відрізняється і може здійснюватися в декількох формах – інституційній, юрисдикційній чи параюрисдикційній та змішаній (гібридній) (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Приналежність європейських країн четвертої групи до тієї чи іншої форми проведення адміністративної медіації

Форми проведення адміністративної медіації	Європейські країни
Інституційна	Швейцарія (кантональне адміністративне бюро (ВСМА))
Юрисдикційна чи параюрисдикційна	Німеччина, Іспанія, Латвія, Фінляндія
«Гібридна»	Франція, Литва та Нідерланди, Бельгія, Словенія

[Укладено автором за: 256]

Інституційна медіація – це процедура, яку проводить інституційний посередник, зазвичай з адміністративного органу, або який має статус омбудсмена. Інституційна медіація дає можливість вирішувати широкий спектр спорів, які не обмежуються публічно-правовими, що належать до компетенції суду. Інституційний посередник також врегульовує конфлікти, що виникають через «погане адміністрування» [206]. Наприклад, у Швейцарії в кожному кантоні є кантональний омбудсмен, відомий як Офіс кантонального адміністративного посередництва (ВСМА). Фізичні та юридичні особи можуть врегулювати спір мирним шляхом, звернувшись до кантонального адміністративного посередника [256]. Це право закріплене на рівні ст. 115 Конституції Республіки та кантону Женева, а саме – Незалежний медіаційний орган має право розглядати спори між адміністрацією та громадянами в позасудовому порядку. Він обирається Великою радою, після консультації з Державною радою на період законодавчих повноважень. Держава заохочує медіацію та інші методи позасудового вирішення спорів, що й закріплено в ст. 120 Конституції Республіки та кантону Женева [211].

Стаття 33b Федерального закону про адміністративні процедури Швейцарії передбачає адміністративне посередництво у випадках, коли сторони погоджуються на посередництво, адміністрація має право на власний

розсуд і жодна імперативна правова норма не вимагає вирішення шляхом переговорів [189, с. 17].

Інституційна медіація має переваги, які полягають в наявності адміністративної та наглядової інфраструктури; навченого та досвідченого персоналу, який орієнтований на ефективне адміністрування процедури вирішення спорів; випробуваного набору процедурних правил, що забезпечує передбачуваність структури медіації.

Юрисдикційна чи параюрисдикційна медіація відбувається в рамках судового розгляду адміністративного спору. У цьому випадку суд, який вже розпочав розгляд справи, з власної ініціативи сторін або судді, вирішує використати медіацію для вирішення спору. У такому разі судове провадження припиняється, щоб звільнити місце для процедури медіації, яку може проводити навіть суддя [206]. Це стосується таких країн, як Німеччина, Іспанія та Латвія.

У Німеччині медіація у системі публічного управління використовується переважно на досудовій стадії або як частина судового процесу та спрямована на розвантаження судів. Це дозволяє швидше і дешевше вирішувати конфлікти, зберігаючи баланс між приватними інтересами та забезпечувати публічні інтереси.

Ключову роль у регулюванні та розвитку медіації в країні відіграє Федеральне міністерство юстиції та захисту прав споживачів Німеччини. Міністерство відповідає за розробку та прийняття нормативно-правових актів у сфері медіації. Інститут медіації в Німеччині врегульований у загальному та спеціальному законодавстві, яке передбачає позасудову та внутрішньосудову медіацію.

У цій країні з 26 липня 2012 р. діє Федеральний закон «Про розвиток медіації та інших методів позасудового вирішення спорів» [239]. Цей закон є правовою базою для використання медіації у всіх сферах, включаючи публічно-правові спори. Він складається з дев'яти параграфів: «поняття медіації (§1); процедура медіації та завдання медіатора (§2); обов'язок по

наданню інформації та обмеження в діяльності медіатора (§3); конфіденційність (§4); навчання та підвищення кваліфікації медіатора, поняття сертифікованого медіатора (§5); повноваження з видання розпоряджень про навчальні програми медіаторів Міністерством юстиції (§6); науково-дослідні проекти і фінансова підтримка медіації (§7); оцінка результатів дії Закону (§8); перехідні положення (§9) [74, с. 52]. У перехідних положеннях цього закону (§9) вказано про широку сферу застосування медіації. Так, медіація може застосовуватися в цивільних спорах, адміністративному судочинстві, судах із соціальних питань, фінансових судах і судах із трудових спорів [239].

Основна мета медіації полягає у зменшенні завантаження на судову систему та забезпечення ефективного регулювання спорів до початку судового розгляду. Медіацією визнається конфіденційна і структурована процедура, у якій сторони прагнуть добровільно і незалежно вирішити конфлікт за допомогою одного чи кількох медіаторів [239].

Вагому роль для розвитку інституту адміністративної медіації відіграють суди різних інстанцій. Адже в німецькому законодавстві чітко врегульовано судову медіацію, механізм передачі справ на медіацію та роль примирювального судді. Це суддя, який спеціалізується на медіаційній процедурі та не бере участі в основному судовому процесі. Так, суд повинен забезпечити мирне врегулювання правового спору на будь-якій стадії провадження. Він може запропонувати сторонам медіацію або інший спосіб вирішення конфлікту в позасудовому порядку. Якщо сторони приймуть рішення провести медіацію чи іншу процедуру позасудового вирішення конфлікту, суд постановляє призупинити судові провадження. Усному судовому слуханню передують примірне слухання з метою мирного врегулювання правового спору, за винятком випадків, коли спроба досягти згоди вже відбулася в позасудовому примірному органі або примірне слухання виглядає явно безнадійним. Сторони мають з'явитися особисто на примірні слухання та подальші примірні судові процеси. Якщо обидві

сторони не з'являються на примірне слухання, провадження має бути призупинено. Суд може направити сторони на примирення до примірного судді. Суддя може використовувати всі способи вирішення конфлікту, включно з медіацією.

Як бачимо, законодавство визначає роль примирювального судді та надає можливість суду призначати його. Зокрема, суддя, який веде справу, має право запропонувати сторонам спору медіацію і якщо вони погоджуються, то справа передається примирювальному судді. Основне завдання примирювального судді - це організація медіаційної процедури, яка допоможе вирішити спір без тривалого судового процесу. Він допомагає сторонам досягти угоди шляхом медіації чи примирення. З цією метою суддя використовує різні методи переговорів і комунікації, щоб знайти компромісне рішення. Примирювальний суддя є нейтральною і неупередженою особою, він не бере участі в основному судовому процесі, не зацікавлений в результатах справи і не ухвалює рішення по суті спору. Його роль лише в тому, щоб забезпечити конструктивний діалог між сторонами. У разі проведення успішної медіації примирювальний суддя допомагає сторонам оформити досягнуту угоду, яка затверджується судом і стає юридично обов'язковою. Якщо угоди не досягнуто, справа повертається на судовий розгляд. Відтак примирювальний суддя, використовуючи медіацію, зменшує навантаження на суди, економить час та інші ресурси для усіх учасників судового процесу. Загалом, медіація підвищує ефективність судового процесу.

Тісно пов'язаний із законодавством про медіацію Закон про судоустрій [213]. Він забезпечує організаційно-правову основу для застосування медіації в рамках судового процесу, особливо в спорах, де адміністративні органи мають дискреційні повноваження. Зокрема, це стосується екологічних, будівельних або соціальних спорів, в яких сторони прагнуть уникнути затяжних судових процесів.

Під час вирішення соціальних спорів, які вирішуються відповідно до Закону про соціальні суди [260] можливе також примирення сторін відповідно до загальних правил закону про медіацію. Хоча Закон про соціальні суди

прямо й не вимагає проведення обов'язкової досудової медіації, все ж таки, суди заохочують сторони вирішувати конфлікти в позасудовому порядку. Медіація особливо актуальна у спорах, де сторони мають тривалі відносини, наприклад, щодо розбіжностей у страхових чи пенсійних виплатах або для вирішення питань, пов'язаних із наданням послуг чи обладнання для осіб з інвалідністю.

У деяких федеральних землях Німеччини (наприклад, Баварія, Гессен) введено місцеві нормативні акти, які заохочують використання медіації в адміністративних процедурах, особливо при вирішенні екологічних та будівельних спорів. Так, у Баварії медіація в адміністративних спорах регулюється комплексно, шляхом поєднання федеральних законів (вище викладених), баварських законів (наприклад, Баварський закон про адміністративну процедуру [193] та локальних актів. Місцеві адміністрації та регіональні органи самоврядування в Баварії часто розробляють внутрішні правила, які заохочують вирішення спорів шляхом медіації. Медіація активно використовується для вирішення конфліктів у сферах екології, будівництва, соціального забезпечення, забудова територій. Адміністративні суди в Баварії пропонують процедури судової медіації, які проводяться за участю спеціально підготовлених примирювальних суддів.

У федеральній землі Гессен, як і в інших землях Німеччини, медіація регулюється переважно загальнофедеральним законодавством. Проте Гессен також має певні локальні нормативні акти та ініціативи, які сприяють використанню медіації. Зокрема, це такий, як Гессенський закон про адміністративну процедуру [217], який містить положення, що дозволяють використовувати альтернативні методи вирішення спорів у рамках адміністративних процедур та заохочує використання медіації як позасудового методу врегулювання конфліктів.

У Німеччині інститут медіації доволі добре поширений, про що свідчить ґрунтовне правове регулювання та результати опитування, проведене у 2022 році. Зокрема, 44 % опитаних респондентів надають перевагу медіації, 20 % –

розгляду справи в суді; 30 % – обирають між судовим розглядом спору та медіацією [219].

В Іспанії медіація вважається «юрисдикційним» процесом і проводиться медіаторами, які не є суддями, на відміну від ситуації в Німеччині та Фінляндії [256].

Третя і остання підгрупа в цій категорії називається «гібридною системою». У цій підгрупі медіація може проводитися інституційними посередниками або третіми сторонами в судовому чи позасудовому порядку. Цей спектр практик існує в таких країнах, як Франція, Литва та Нідерланди.

У Франції Закон від 8 лютого 1995 р. узаконив процедуру медіації і визначив її базові принципи та поширив її застосування до цивільних, комерційних, сімейних та адміністративних спорів.

Функції управління та контролю у сфері медіації покладено на Міністерство юстиції Франції, яке розробляє правову базу та нормативні акти у цій царині, забезпечує доступ до медіації як до одного з альтернативних способів вирішення спорів, контролює діяльність медіаторів у сфері судочинства. Мирне врегулювання спорів є пріоритетною діяльністю Міністерства юстиції Франції [241].

Важливим кроком у розвитку медіації у Франції стало створення Законом про довіру до судової інституції [231] від 22 грудня 2021 р. незалежного органу – Національної ради медіаторів. Її створено для забезпечення консультацій між суддями та медіаторами щодо основних питань медіації, яких практично не було. Декретом Хранителя печаток, міністра юстиції, від 25 травня 2023 року призначено 27 членів Національної ради з медіації [220].

Інститут медіації у Франції розвивається шляхом співпраці державних органів, судової системи та професійних організацій. З метою забезпечення ефективності вирішення адміністративних спорів співіснує декілька видів

медіації. Їх можна вирішувати за допомогою інституційної, юрисдикційної, позасудової медіації.

Інституційна медіація може здійснюватися національними або територіальними медіаторами [256].

У 2011 р. створений незалежний національний орган – Захисник прав (омбудсман), який уповноважений не тільки захищати права громадян, але й врегульовувати спори, які виникають між приватними особами та адміністративними органами чи їх посадовими особами. До нього може звернутися будь-яка особа, яка вважає, що вона постраждала від публічної адміністрації (держава, місцевий орган влади, державна установа чи організація, на яку покладено завдання громадської служби (соціальні організації, державні компанії тощо) [234]. Основні сфери його втручання, пов'язані з безпекою та охороною здоров'я, пенсіями, соціальним забезпеченням. Роль Захисника прав важлива, про що свідчать дослідження французьких вчених [223, с. 256].

Крім того у Франції функціонують інституційні медіатори у певних секторах економіки. Наприклад, бізнес-медіатор, який безоплатно врегульовує конфлікт між суб'єктом господарювання та адміністративним органом. Так, вже в 2002 р. було призначено медіатора Міністерства економіки, фінансів і промисловості для вирішення спорів у сфері оподаткування. Наразі бізнес-медіатор може вирішувати спори щодо виконання договорів (умови оплати, порушення умов договору тощо) або будь-яку іншу спірну ситуацію (інтелектуальна власність, торгові марки тощо), суперечки щодо державних закупівель. Звернутися до медіатора можна онлайн на сайті Міністерства економіки, фінансів і промисловості [228].

З 2008 р. функціонує Національний медіатор освіти та вищої освіти. До нього можна звернутися у разі незгоди з рішенням адміністративного органу чи наявного конфлікту між учасниками освітнього процесу [229]. Він вирішує спори, стороною яких є центральне управління міністерства, французькі заклади за кордоном або служба, яка проводить міжкаcadемічні іспити та

конкурси. Національний медіатор освіти та вищої освіти щороку звітує перед міністерством і цей звіт є публічним. Його аналіз свідчить про зростання попиту на послуги медіації. Так, кількість звернень до медіатора за десять років (з 2013 р по 2023 р.) зросла на 65% [208]. Це свідчить про зростання затребуваності та поінформованості громадськості про інституційну медіацію в сфері освіти Франції. Національний медіатор освіти та вищої освіти координує діяльність академічних медіаторів. Спори, які виникають між керівництвом закладу освіти та учасниками освітнього процесу або між останніми, вирішують саме академічні медіатори. Національний медіатор освіти та вищої освіти щороку представляє звіт міністрам, у якому дає рекомендації, спрямовані на покращення державної служби національної освіти та вищої освіти. Цю та іншу інформацію можна знайти на сайті, а також легко зв'язатися із медіатором телефоном чи листом на електронну пошту.

У Франції діють міські медіатори, наприклад, Паризький медіатор призначається мером та надає безоплатно послугу медіації містянам у випадку спору між ними та департаментами міста чи місцевими службовцями.

Інституційну модель медіації можна оцінити як добре структуровану та регульовану, оскільки спостерігається тенденція до формалізації процедури медіації [223, с. 255].

Поштовхом до розвитку медіації у сфері публічного управління стала реформа 2016 р. у сфері адміністративного права. Вона чітко закріпила адміністративну медіацію в законодавстві та започаткувала експеримент у сфері обов'язкової медіації. Відповідно, адміністративні суди (зокрема першої інстанції) почали рекомендувати позивачам медіацію. У кількох сферах прийняття адміністративних рішень, а саме соціального забезпечення, освіти та працевлаштування, громадяни повинні вирішувати свої суперечки шляхом обов'язкової медіації. З метою реалізації цього експерименту влада вирішила залучати медіаторів публічного сектору – національних омбудсманів, медіаторів центру управління місцевої державної служби або, нарешті, Службу зайнятості. Таке рішення обґрунтовувалося професіоналізмом

медіаторів публічного сектору. В результаті кількість адміністративних медіацій зросла, особливо із соціальних питань. Хоча це рішення містило й ризик – зростання навантаження на ці інституції при вирішенні спорів. Водночас експеримент показав ключові переваги обов'язкової медіації: по-перше, цей інститут забезпечив кращий доступ до правосуддя громадянам (часто з уразливих груп), які б ніколи не оскаржували адміністративне рішення в судочинстві; по-друге, в регіонах, де проводився експеримент, навантаження на відповідний адміністративний суд зменшилося або залишилося на тому ж рівні; по-третє, медіація сприяє налагодженню взаємовідносин між державними органами і громадянами та відіграє важливу роль у відновленні їх довіри і зміцненні легітимності державного управління; по-четверте, обов'язкова медіація налагодила співробітництво між кількома державними службами, адміністративними судами та інституційними медіаторами [195].

Згодом Кодекс адміністративного судочинства був доповнений главою «Медіація», яка складається із чотирьох розділів: Загальні положення; Медіація за ініціативою сторін; Медіація за ініціативою судді; Обов'язкова попередня медіація [200].

У Розділі 1 «Загальні положення» (Статті L213-1 - L213-4) визначається поняття медіації як структурованого процесу, за допомогою якого дві або більше сторони намагаються досягти згоди, з метою мирного вирішення спору за допомогою третьої сторони, медіатора, обраного ними або призначеного за їх згодою суддею. Тут також закріплені вимоги до медіатора, який повинен виконувати свою роль неупереджено, компетентно та старанно. Медіація є конфіденційною процедурою, однак із цього правила є винятки: а) за наявності вагомих причин суспільного характеру або пов'язаних із захистом найкращих інтересів дитини, або фізичним чи психологічним станом особи; б) коли оприлюднення змісту угоди за результатами медіації зумовлене необхідністю її реалізації.

Розділ 2. «Медіація за ініціативою сторін» (статті L213-5–L213-6) присвячений врегулюванню процедури медіації, яка відбувається за

ініціативою сторін спору. У цьому разі сторони можуть поза судовим процесом організувати медіацію самостійно або звернутися із проханням про допомогу до голови суду. Якщо позасудову медіацію організовує голова суду чи його представник, то вони визначають чи потрібна грошова винагорода і її розмір. Їх рішення не підлягають оскарженню. Проведення медіації перериває перебіг строку позовної давності, який відновлюється після її завершення на строк, що не може бути меншим, аніж шість місяців.

У Розділі 3 «Медіація за ініціативою судді» (статті L213-7 – L213-10) врегульовується порядок проведення медіації за ініціативою судді, розпорядження про початок якої видається головою суду. У цьому разі голова суду визначає розмір винагороди медіатору, яка розподіляється між сторонами. Суддя визначає суму завдатку, який вноситься для винагороди медіатору. Витрати, понесені стороною, якій надається правова допомога відшкодовуються державою. Рішення, ухвалені суддею, оскарженню не підлягають.

Розділ 4 «Обов'язкова попередня медіація» присвячений врегулюванню найбільш дискусійного питання – інституту обов'язкової попередньої медіації (статті L213-11 – L213-14). Перелік спорів, які передаються на обов'язкову попередню медіацію визначаються указом Державної ради. Такі спори врегульовуються позасудовим медіатором, від певного адміністративного органу, і її вартість оплачує виключно цей орган. Звернення до компетентного медіатора з проханням розпочати медіацію перериває строк позовної давності, який відновлюється по її завершенні. Такі наслідки виникають і в разі звернення зі скаргою до Захисника прав.

Інститут обов'язкової попередньої медіації розвинула Постанова № 2022-433 від 25 березня 2022 року «Про обов'язкову попередню процедуру медіації в окремих службових спорах та деяких соціальних спорах» [202]. У цьому документі закріплено категорії спорів і публічних службовців, до яких застосовується обов'язкова попередня медіація перед зверненням до адміністративного суду. Наприклад, обов'язкова попередня медіація

застосовується до апеляцій, поданих державними службовцями, на несприятливі індивідуальні адміністративні рішення щодо: виплат винагороди державним службовцям; відмови оплати відряджень чи перебування у декретній відпустці; відпустки по догляду за дитиною, або повторного працевлаштування за контрактом після відпустки; просування по державній службі, підвищення рангу; професійного навчання впродовж життя; вжитих заходів стосовно осіб з інвалідністю; спорів у сфері зайнятості та ін.

Обов'язкова попередня медіація поширюється на державних службовців (ними також є призначені працівники державних академічних і відомчих служб, дитячих садків і початкових шкіл, а також місцевих державних навчальних закладів, внесені до відповідного реєстру), службовців органів місцевого самоврядування. Вона забезпечується інституційними медіаторами, а саме: для представників міністерства, відповідального за національну освіту, - територіально компетентним академічним медіатором; для представників місцевих органів влади та їх установ - територіально компетентним центром управління публічними послугами, який уклав договір із відповідним органом чи установою. Наразі у Франції функціонують дві моделі адміністративної медіації – медіація в адміністративному судочинстві та позасудова.

Інститут медіації в Литві бере початок від базового Закону про медіацію, який був прийнятий 15 липня 2008 р. № X-1702. Попри ухвалення цього базового закону в 2008 р. інститут медіації не одразу набув поширення в суспільстві. Дослідники називають такі причини: неузгоджені кваліфікаційні вимоги до медіаторів (крім судових медіаторів), недостатнє фінансування, дефіцитні рекламні заходи. Поштовх розвитку адміністративної медіації дав Закон «Про адміністративний процес», до якого в 2013 р. було внесено зміни, які дали можливість вирішувати адміністративні спори шляхом ухвалення мирової угоди. В 2019 р. за ініціативи суддів медіацію було впроваджено в адміністративне судочинство. Однак медіація в адміністративне судочинство впроваджується повільно, свідченням чого є те, що станом на 2021 р. було проведено лише сім таких медіацій [266, с. 5-8].

В січні 2021 р. було ухвалено Закон про медіацію в новій редакції, який розширив сферу дію та ґрунтовно врегулював низку питань: основні умови проведення медіації в цивільних та адміністративних спорах, функції установ у цій сфері, вимоги до осіб, які бажають надати послуги медіації, порядок проведення медіації, особливості обов'язкової медіації та судової медіації, а також дисциплінарну відповідальність медіаторів [250].

Можна погодитися з думкою литовського дослідника, що наразі консолідація позасудової медіації в литовському адміністративному процесі проявляється у двох основних напрямках: 1) позасудова медіація закріплена в деяких нормативно-правових актах як спосіб вирішення адміністративних спорів; 2) позасудова медіація утверджується як одна з функцій державного управління [192, с. 1134].

Базовим законом узаконено дві форми адміністративної медіації – позасудову та судову в адміністративному судочинстві. Позасудова медіація означає процес, який відбувається, коли спір вирішується поза судом, тоді як судова медіація означає допомогу у вирішенні спору у справі, яка розглядається в суді [245, с. 127].

У Литві встановлені чіткі вимоги до ініціювання та проведення позасудової і судової медіації в адміністративних спорах. Так, ініціювати позасудову медіацію може член комісії з розгляду спорів, призначений доповідачем у справі, або комісія з розгляду спорів, яка вирішує адміністративний спір. Запропонувати сторонам адміністративного спору спробувати врегулювати спір шляхом судової медіації може суд, який розглядає адміністративну справу. Передати на позасудову чи судову медіацію можна лише той адміністративний спір, щодо якого сторони відповідно до закону мають право укласти мирову угоду.

Позасудову медіацію в адміністративних спорах проводить один із членів Комісії з розгляду спорів, внесений до Списку медіаторів Литовської Республіки, або будь-який інший медіатор, внесений до Списку. Позасудова медіація адміністративних спорів здійснюється в приміщенні комісії з

розгляду спорів або в іншому місці, погодженому між медіатором та сторонами адміністративного спору. Під час позасудової медіації адміністративних спорів можуть використовуватися інформаційні та електронні комунікаційні технології. Будь-яка сторона адміністративного спору може відмовитися від позасудової медіації без зазначення причин відмови. Це не перешкоджає сторонам адміністративного спору неодноразово звертатися з клопотанням про передачу адміністративного спору на позасудову медіацію адміністративних спорів.

Медіатори, які є членами Комісії з розгляду спорів, за надані послуги з позасудової медіації в адміністративних спорах не отримують окремої оплати. У випадках, коли медіатори для проведення позасудової медіації в адміністративному спорі обираються та призначаються Службою гарантованої державою правової допомоги зі Списку медіаторів Литовської Республіки, їм оплачуються послуги за рахунок коштів державного бюджету. У цьому випадку позасудова медіація в адміністративному спорі обмежується чотирма годинами. Якщо після закінчення цього строку не досягнуто остаточної згоди щодо мирного врегулювання спору, сторони можуть продовжити позасудову медіацію в добровільному порядку за свій рахунок.

Заслуговує на увагу врегулювання в Законі про медіацію дисциплінарної відповідальності медіаторів, скаргу на яких можна подати до Комісії з оцінки діяльності медіатора щодо медіаторів у разі порушення ними вимог цього Закону, Європейського кодексу поведінки медіаторів чи інших нормативно-правових актів, що регулюють надання послуг медіації.

Комісія з оцінки діяльності медіатора, встановивши порушення медіатором вимог нормативно-правових актів, що регулюють надання послуг медіації, має право прийняти такі рішення: 1) винести попередження; 2) винести публічне попередження, яке буде доступним у Списку медіаторів Литовської Республіки протягом одного року з моменту його публікації; 3) виключити медіатора зі Списку медіаторів Литовської Республіки. Особа,

виключена зі Списку медіаторів Литовської Республіки рішенням Комісії з оцінки діяльності медіатора, не може бути повторно включена до цього Списку протягом трьох років з моменту дати його прийняття.

Медіатори несуть відповідальність за шкоду, заподіяну особам під час надання медіаційних послуг, у порядку, встановленому Цивільним кодексом.

Відповідно до статті 6 Закону Про порядок досудового розгляду адміністративних спорів приватні особи, а також суб'єкти публічної адміністрації, які вважають, що їх права порушені, мають право звернутися до Комісії або її територіального підрозділу. Комісія з 1 січня 2024 року розглядає спори щодо законності індивідуальних адміністративних актів та дій (бездіяльності) Агентства захисту прав людей з інвалідністю при Міністерстві соціального забезпечення та праці Литовської Республіки в обов'язковому досудовому порядку. У 2021 році в Комісії з адміністративних спорів відбулося 11 позасудових процесів медіації. Як бачимо, попри належне правове регулювання, інститут адміністративної медіації, перебуває на етапі розвитку. Публічні службовці неохоче використовують медіацію, щоб не бути звинуваченими в корупції. Бракує поінформованості в суспільстві та збору статистичних даних про використання медіації [266].

Деякі країни дають можливість суддям виконувати функції медіаторів у судовій медіації разом з іншими медіаторами з реєстру, тоді як вимоги до них для включення до списку дещо відрізняються. Наприклад, у Литві Національна судова адміністрація веде окремий реєстр суддів, які виступають медіаторами. Однак у цьому випадку судді, які виступають медіаторами, можуть проводити лише судову медіацію. Такий підхід заохочується, оскільки судді, які пройшли підготовку та діють як медіатори, можуть бути більш готовими рекомендувати сторонам вирішити спір шляхом медіації [205, с. 38].

Сейм Латвії 22 травня 2014 року, з метою створення правових передумов для сприяння використанню медіації як альтернативного способу вирішення суперечок та сприяння гармонізації суспільних відносин, ухвалив Закон про медіацію. Медіація визначається як процес добровільного співробітництва, у

якому сторони намагаються досягти взаємоприйнятної згоди щодо врегулювання розбіжностей через медіатора. Вона може застосовуватися для вирішення спорів як у позасудовому, так і в судовому порядку [232].

Медіацію може проводити один або кілька медіаторів або сертифікований медіатор. Якщо сторони спору самостійно не можуть дійти згоди щодо вибору медіатора, то Рада сертифікованих медіаторів має право рекомендувати медіатора зі списку сертифікованих медіаторів. Згода щодо вирішення спору шляхом медіації має надійти від іншої сторони протягом 30 днів, від направлення пропозиції іншою стороною. Протягом цього часу необхідно укласти договір про медіацію, в іншому разі, медіаційна пропозиція буде вважатися відхиленою. Вбачається, що закон сприяє розвитку співпраці Ради сертифікованих медіаторів та сторін спору, особливо щодо вибору медіатора.

Медіація починається шляхом укладення письмового договору з медіатором, у якому зазначається: 1) згода сторін і медіатора на застосування медіації; 2) характер розбіжностей; 3) права та обов'язки сторін і медіатора; 4) умови оплати послуг посередника та витрат на посередництво. Договір з медіатором може також містити іншу, погоджену інформацію. Його умови можуть бути змінені під час медіації за згодою сторін і медіатора [232, ст. 12].

Перед початком медіації медіатор роз'яснює сторонам процедуру медіації, функції медіатора, права та обов'язки учасників медіації, а також основні принципи медіації. Медіатор проводить медіацію відповідно до закону, основних принципів медіації та укладеної угоди. Він може зустрічатися з обома сторонами одночасно або з кожною стороною окремо. У своїй діяльності медіатор дотримується норм професійної етики медіатора. [232, ст. 13].

Звернемо увагу, що в профільному законі Латвії медіація ґрунтується на таких основних принципах:

1. Добровільність. Поняття добровільності означає, що сторони мають право вільно вирішувати питання щодо участі в медіації, початку медіації,

вибору медіатора, переривати та припиняти медіацію за домовленістю чи без неї.

2. Конфіденційність. Другий важливий принцип медіації, визначений на рівні закону, який означає, що інформація, отримана під час медіації, не підлягає розголошенню, якщо сторони не домовилися про інше. Принцип конфіденційності медіації має подвійну природу – він створює як права, так і обов'язки. Цей принцип передбачає обов'язок для медіатора, який не має права розголошувати інформацію, надану іншою стороною, якщо остання не погодилася на це. Водночас принцип конфіденційності встановлює обов'язок і для державних органів, а саме – забороняється допитувати медіатора та учасників медіації як свідків про факти, що стали їм відомі під час медіації. Щоправда, із загального правила Закон про медіацію передбачає винятки. Вони передусім пов'язані із забезпеченням громадського порядку, особистого права людини на недоторканість та найкращих інтересів дитини. Тому інформація розголошується з метою забезпечення громадського порядку, особливо захисту прав чи інтересів дитини, а також запобігання загрозі життю, здоров'ю, свободі чи статевій недоторканості особи; а також, коли розкриття змісту домовленості, досягнутої в ході медіації, необхідне для виконання конкретної угоди [232, ст. 3-6].

Погоджуємося із думкою В. Гжибовського, що із принципу конфіденційності водночас походять такі права: право вимагати, щоб будь-яка особа утримувалася від розголошення інформації, отриманої в ході медіації; право не бути допитаною про інформацію, отриману під час медіації; право вимагати відшкодування збитків і шкоди в цивільному процесі, якщо вона була спричинена розголошенням інформації, отриманої в ході медіації. Наявність такого принципу дає змогу сторонам більш вільно та відкрито висловлювати свої почуття та думки під час вирішення спору. Усвідомлюючи важливість цього принципу, створюється середовище, в якому сторони мають змогу обговорювати проблемні питання та суперечності. Конфіденційність під час процесу медіації створює відчуття безпеки, сторони знають, що вони

можуть довіряти медіатору, розкрити свої почуття та позицію в конкретній ситуації [215, с. 154].

3. Рівноправність і співпраця сторін. Третій принцип медіації закріплює рівні можливості та права сторін в медіації. Кожна із сторін має право вільно висловлюватися та бути почутою. Сторони приймають взаємоузгоджене рішення шляхом співпраці.

4. Нейтральність і об'єктивність медіатора. Четвертий принцип медіації закріплює вимоги до медіатора, який має ставитися до сторін нейтрально. Він зобов'язаний повідомляти сторони про всі обставини, які можуть вплинути на його нейтральність чи об'єктивність. Медіатор не має особистої зацікавленості в результатах медіації та дає можливість сторонам самостійно досягти взаємоприйнятної угоди [232, ст. 3-6]. Цей ключовий принцип закріплений не тільки в Законі про медіацію, але й Кодексі етики медіаторів та Кодексі етики сертифікованих медіаторів [215, с.155].

У разі порушення цих принципів посередником можна подати скаргу до Ради сертифікованих медіаторів, яка визначить стягнення для сертифікованого медіатора (припинення чинності сертифіката чи усне зауваження). Відтак на законодавчому рівні закріплена відповідальність лише для сертифікованих медіаторів, а для інших – це питання не врегульоване.

Медіація може рекомендуватися також судом, якщо під час судового провадження, поки розгляд справи по суті не завершено, сторони за рекомендацією суду чи судді висловили бажання вирішити свої розбіжності за допомогою медіації. Суддя або суд пропонують сторонам обрати медіатора зі списку сертифікованих медіаторів. При досягненні угоди за результатами медіації, рекомендованій судом, сторони можуть: укласти мирову угоду, подати її до суду та вимагати її затвердження; відмовити в поданні позову; визнати позов повністю або частково. Якщо у медіації, рекомендованій судом, згоди не досягнуто, медіатор готує довідку про результати медіації та видає її сторонам [232, ст. 17-18].

Для управління діяльністю сертифікованих медіаторів в Латвії функціонує самоврядна установа – Загальні збори сертифікованих медіаторів.

Загальні збори сертифікованих медіаторів: 1) затверджують регламент Загальних зборів сертифікованих медіаторів; 2) обирають членів Ради сертифікованих медіаторів із числа сертифікованих медіаторів; 3) затверджують положення про Раду сертифікованих медіаторів; 4) затверджують Кодекс етики сертифікованих медіаторів; 5) розглядають інші питання щодо організації роботи сертифікованих медіаторів; 6) заслуховують звіти про роботу Ради атестованих медіаторів.

Загальні збори сертифікованих медіаторів скликаються Радою сертифікованих медіаторів не рідше одного разу на рік. Вони правомочні приймати рішення, якщо в них бере участь більше половини від загальної кількості сертифікованих медіаторів. У разі неможливості обрати Раду сертифікованих медіаторів на Загальних зборах у зв'язку з відсутністю кворуму, голова Ради сертифікованих медіаторів скликає нові Загальні збори сертифікованих медіаторів не пізніше протягом місяця. У разі участі менше половини всіх сертифікованих медіаторів нові вибори не проводяться, а Рада сертифікованих медіаторів зберігає свої повноваження до Загальних зборів наступного року [232, ст. 24].

Для повного розуміння практики медіації в системі публічного управління європейських країн варто звернути увагу на досвід Бельгії. Тут медіація у вирішенні адміністративних спорів має доволі давню традицію. Відповідно до Закону від 22 березня 1995 року було створено дві інституції федеральних медіаторів (*les médiateurs fédéraux*). На запроваджену систему безпосередньо вплинула специфіка бельгійської системи державного управління, тому один із федеральних медіаторів є франкомовним, а інший – повномовним. Місія, покладена на них полягає в розгляді скарг щодо функціонування федеральних адміністративних органів, формулюванні рекомендацій та звітів щодо цього питання та посередництво між громадянами та органами влади для вирішення суперечок або розгляду скарг. Ці інституції

є незалежними організаціями для підвищення прозорості, покращення адміністративної практики та розгляду скарг між громадянами та федеральними адміністративними органами. Національні медіатори досліджують проблеми, пропонують коригувальні дії та можуть запропонувати системні покращення для запобігання спорів. Вони відіграють вирішальну роль у зміцненні довіри між громадськістю та федеральними адміністративними органами. Інститут *les médiateurs fédéraux* є гарним прикладом адміністративної медіації. На думку французьких науковців, неупередженість і незалежність *les médiateurs fédéraux* від інших інституцій, результативність вирішення спорів, які виникають між приватними особами та адміністративними органами, ймовірно, впливають на вибір впровадження інших видів медіації. Такі характеристики *les médiateurs fédéraux* і є визначальними для висновку про те, що ця інституція досягає своїх цілей і виконує місію належним чином, тому можна стверджувати про достатнє застосування медіації в адміністративній сфері в Бельгії [223, с. 259-260].

В Бельгії розвинений інститут спеціальних омбудсманів як одна із форм проведення медіації в публічно-правових спорах. Наприклад, Омбудсмен із страхування, Омбудсмен з публічних служб, Омбудсмен з органів влади тощо. Громадяни ініціюють медіацію шляхом звернення до омбудсмана, який хоч і неуповноважений скасовувати незаконне рішення адміністративного органу, проте може надсилати рекомендації відповідному міністру для його реакції. Натомість, незважаючи на успішні пілотні проєкти із впровадження судової медіації у спорах між публічними органами та приватними особами, бельгійським суддям не надали таких повноважень. Влада намагається залучати незалежних посередників, тому що діяльність у сфері медіації є небажаною через велику кількість прямих обов'язків кожного судді.

Безперечно, інститут омбудсмана в Бельгії має високий статус, зокрема і з питань вирішення адміністративних спорів. Посилює його особливість національної системи судочинства, в якій немає адміністративних судів, які б могли врегульовувати публічно-правові спори. В цій країні вищим

адміністративним органом є Державна рада, однак вона не розглядає спори щодо суб'єктивних прав громадян.

Для врегулювання адміністративних спорів бельгійці можуть звертатися до медіаторів [190]. В частині Сьомій Судового кодексу Бельгії з назвою «Медіація» врегульовано вимоги до зайняття медіацією, повноваження державних органів у цій сфері, принцип конфіденційності цього процесу і відповідальність за його порушення у вигляді відшкодування завданої шкоди та кримінальної відповідальності, два види медіації (добровільна та ініційована судом). У цьому документі встановлюється правило, що публічні юридичні особи можуть брати участь у медіації лише у випадках, передбачених законом або королівським указом, ухваленим рішенням Ради міністрів [244].

Гарним прикладом узаконення медіації в адміністративних справах у Бельгії є ст. 42 Статутного декрету від 4 квітня 2014 р. щодо організації та процедур адміністративних юрисдикцій, ухвалений фламандським парламентом. Згідно з цією нормою Рада з ліцензійних спорів може прийняти рішення про медіацію для вирішення спору, переданого на її розгляд, за спільним запитом сторін, або після отримання схвалення сторін. За спільною згодою сторін медіатори можуть бути призначені Радою з ліцензійних спорів. Якщо в результаті посередництва буде досягнута угода, то будь-яка зі сторін або обидві сторони спору можуть попросити Раду з ліцензійних спорів затвердити угоду. Рада може відхилити такий запит лише на тій підставі, що угода порушує громадський порядок, нормативні акти та міські правила. Якщо в результаті медіації сторони не досягнуть згоди, Рада з вирішення ліцензійних спорів шляхом тимчасового розпорядження приймає рішення про продовження судового розгляду [189, с.17].

З метою належного управління та контролю за підготовкою медіаторів в Бельгії створюється Федеральна комісія з медіації. Вона визначає процедуру акредитації суб'єктів, які здійснюють підготовку медіаторів; критерії акредитації медіаторів за видами медіації; акредитує медіаторів; позбавляє їх

статусу медіатора; складає список медіаторів і розповсюджує його в судах, здійснює підготовку Кодексу етики медіаторів та визначає санкції для них у разі його порушення.

Федеральна комісія з медіації складається з Генеральної комісії та Спеціальних комісій. Міністр юстиції забезпечує Федеральну комісію з медіації персоналом і засобами, необхідними для її роботи, а Король визначає, які надбавки можуть бути надані її членам.

Генеральна комісія складається з шести членів, які спеціалізуються на медіації, а саме: двох нотаріусів, двох адвокатів і двох представників медіаторів, які не практикують як адвокати чи нотаріуси. Генеральна комісія складається з рівної кількості нідерландськомовних і франкомовних членів. Дійсні члени та їх заступники призначаються Міністром юстиції на підставі вмотивованого подання: будь-якого адвоката, який належить до Асоціації фламандських адвокатів; будь-якого адвоката, який належить до Асоціації франко- та німецькомовних адвокатів; будь-якого нотаріуса від Королівської федерації нотаріусів; від представницьких організацій тих медіаторів, які не здійснюють адвокатської та нотаріальної діяльності. Термін їх повноважень триває чотири роки та може бути поновлений.

Для консультування Генеральної комісії створюються три Спеціальні комісії: спеціальна комісія у справах сім'ї; спеціальна комісія з цивільних і господарських справ; спеціальна комісія з соціальних питань. Ці Спеціальні комісії складаються з фахівців та практиків кожного із зазначених видів медіації, а саме: двох нотаріусів, двох адвокатів та двох представників тих медіаторів, які не практикують як адвокат чи як нотаріус. Спеціальні комісії складаються з рівної кількості нідерландськомовних членів та франкомовних [244].

Добровільна медіація може розпочатися із ініціативи будь-якої сторони, незалежно від розгляду справи в суді. Вдатися до процедури медіації можна до, під час або після проведення судового розгляду. Сторони обирають медіатора за взаємною згодою або запрошують третю сторону для його

призначення. При цьому строк позовної давності призупиняється до одного місяця. Сторони за домовленістю і за допомогою медіатора встановлюють правила проведення медіації і її тривалість. Така домовленість підтверджується письмово протоколом медіації, підписаним сторонами та медіатором. Витрати на посередництво та гонорари сплачуються сторонами рівними частками, якщо інше не домовлено сторонами. У мировій угоді визначаються зобов'язання кожної зі сторін. Цей документ підписується сторонами та медіатором. Мирова угода затверджується судом і має силу судового рішення.

Медіація, ініційована судом, чітко регламентується в Розділі третьому бельгійського Судового кодексу, з однойменною назвою – «Медіація, ініційована судом». Вона може відбуватися за обопільної згоди обох сторін на будь-якій стадії провадження, до винесення судового рішення (крім провадження у Верховному Суді). Сторони подають клопотання до секретаря суду, який скликає їх на медіацію судовою повісткою, та повідомляє їхніх адвокатів листом. Для проведення медіації призначається акредитований медіатор. Хоча з цього правила є виняток, коли за спільним клопотанням сторін, може призначатися і неакредитований медіатор. У будь-який час протягом процесу медіації призначений медіатор, за згодою сторін, може бути замінений іншим акредитованим медіатором.

В договорі про медіацію сторони визначають строк її тривалості, який не може перевищувати трьох місяців, а також вказують дату, до якої відкладається розгляд справи. Медіатор протягом восьми днів від отримання рішення про проведення медіації повідомляє поштою суд і сторони про місце, дату і час початку проведення процедури. На прохання медіатора або будь-якої зі сторін суд може припинити медіацію навіть до закінчення встановленого строку її завершення. Будь-яке судове рішення про призначення медіації, продовження її тривалості або припинення медіації оскаржити неможливо [244].

Як бачимо, в Бельгії розвинена адміністративна медіація шляхом повноцінного функціонування інституції омбудсмена та акредитованих медіаторів. Держава надає перевагу незалежним медіаторам через велику завантаженість суддів.

Однією із перших визнала ефективність альтернативних способів вирішення публічно-правових спорів Великобританія. Ще в 1967 р. Парламентський омбудсмен почав розслідувати скарги щодо неналежного управління в центральних органах влади, а пізніше з'явилися омбудсмени в інших сферах державного управління. З 2001 року діє зобов'язання центральних органів влади використовувати альтернативні способи вирішення спорів, зокрема медіацію, у публічно-правових спорах. Тому в цій країні добре розвинена Медіаційна служба Державної служби Великобританії, яка була запроваджена в 2012 році після тривалого та дуже успішного пілотного проекту в рамках Департаменту праці та пенсій, який розпочався в 2006 році. Ця служба співпрацює з 42 окремими департаментами та агенціями, більшість із яких мають власну внутрішню службу медіації. Вона надає послуги, коли є проблема з недостатністю чи відсутністю внутрішніх медіаторів або вони розташовані надто далеко територіально від сторін конфлікту, або коли потрібен посередник, повністю незалежний від департаменту, через делікатний характер питань чи підпорядкованість залучених осіб. До служби входить 269 сертифікованих медіаторів, включно з усіма медіаторами, які працюють у різних департаментах і агентствах. Характерно, що їхня праця додатково не оплачується, медіатори працюють волонтерами. Вбачається, що їхня робота дає хороший результат, оскільки з вересня 2018 р. по вересень 2019 р. служба провела 242 медіації, з яких у 224 випадках було досягнуто угоду [236, с. 14-18].

Найбільш поширеним є використання медіації щодо митних, податкових спорів та спорів щодо проходження військової служби. Податкове та митне управління Її Величності залучає медіаторів для вирішення спорів щодо податкових питань з фізичними та юридичними особами. Таким чином справи

щодо несплачених податків були вирішені шляхом посередництва за участю Податкової та митної служби Її Величності, а також ті, що стосувалися звинувачень у неправомірних діях митниці. Управління казначейства вирішило низку спорів, пов'язаних із позовами ув'язнених до пенітенціарної служби, застосувавши медіацію. У 2008-2009 роках Міністерство оборони за допомогою медіації врегулювало спір з батьками військовослужбовця, який загинув під час військових навчань. Наведені приклади, а також те, що влада впроваджує пілотні проєкти у цій сфері, свідчить про те, що інституційна медіація досить широко використовується у Великобританії для врегулювання публічно-правових спорів (попри не закріпленість чітких процедур і структурованості медіації) [223, с. 257-258].

Армійська служба посередництва, створена в 2012 р., надає можливість вирішувати конфлікти на робочому місці між державними службовцям і військовими. Вона співпрацює з більш як 80 підготовленими медіаторами. Велика кількість медіаторів дає можливість новим медіаторам працювати з більш досвідченими, щоб забезпечити їм підтримку під час перших кількох медіацій. Детальне знання сильних і слабких сторін кожного медіатора сприяє координаторам здійснити вибір осіб, які доповнюватимуть одна одну та забезпечуватимуть найкращі шанси на успіх. Підтверджують цей висновок факти – у 2019 р. було 108 запитів на медіацію, проведено 68 медіацій, з яких 98% успішних [236, с. 18-25].

В Англії медіація практикується для вирішення спорів у сфері охорони здоров'я, які, як правило, стосуються грошових позовів про відшкодування шкоди. У таких випадках може застосовуватися декілька моделей медіації - залучення приватних незалежних медіаторів або інституційна, якою керує парламентський омбудсмен і омбудсмен із охорони здоров'я, розглядаючи скарги на Національну службу охорони здоров'я та урядові департаменти. Цей метод втручання використовується також у спорах, пов'язаних із підтримкою учнів з особливими освітніми потребами та обмеженими можливостями відповідно до Закону про дітей та сім'ї 2014 р., а

також в Північній Ірландії відповідно до Закону про особливі освітні потреби та інвалідність 2016 р. Для сторін, які бажають оскаржити рішення місцевої влади, існує юридична вимога скористатися медіацією [257].

Досвідчений медіатор Джон Ланг вказує на особливості медіації в державному секторі Великобританії, які, на його думку, потрібно враховувати при її проведенні. Зокрема: 1) Розуміння як законодавчої бази, так і політичного виміру, в межах якого виник спір, часто має важливе значення не лише для повного розуміння суперечки, але й для пошуку рішень. 2) Державні органи підлягають різному ступеню публічної підзвітності, тому попри конфіденційність процедури медіації, її результати можуть бути оприлюднені. Відтак питання, які виносяться на медіацію, вимагають ретельного розгляду, щоб сторони правильно розуміли будь-які обмеження, які можуть існувати для збереження конфіденційності результату. 3) Повноваження учасників, які представляють державний орган, зазвичай певним чином обмежені. Тому механізми прийняття рішень і повноваження вимагатимуть додаткового обговорення під час попередньої медіації. 4) Можлива складність забезпечення присутності високопосадовців, однак інша сторона має бути впевнена у відповідальному ставленні державного органу до врегулювання конфлікту [227].

Система адміністративного права Великобританії має певні характерні риси, які відрізняють її від права інших європейських країн. Особливістю цієї системи є те, що обґрунтованість дій державних органів вирішують звичайні суди, а не спеціальні адміністративні. Ця особливість впливає на незначну різницю у застосуванні медіації у спорах, що стосуються публічної адміністрації та приватних осіб [223, с. 256-257].

Правила судочинства зобов'язують суди та юристів заохочувати громадян до належного використання альтернативних способів вирішення спорів. Суди мають широкі дискреційні повноваження та навіть можуть вимагати від сторін спору взяти участь в альтернативних способах вирішення

спорів. Правила зобов'язують адвокатів інформувати своїх клієнтів про альтернативні способи вирішення спорів.

Медіація може розпочинатися за ініціативою всіх або однієї зі сторін спору або за рішенням суду. Вона може відбуватися на будь-якій стадії спору, зокрема до початку судового розгляду. Багато дрібних грошових позовів в англійських окружних судах наразі підпадають під дію пілотного проєкту, запровадженого з травня 2024 р., згідно з яким сторони спору повинні взяти участь у короткій безоплатній телефонній зустрічі з медіатором, призначеним судом. Складні спори менш придатні для подібної обов'язкової медіації, однак і в них добровільно використовуються альтернативні способи їх вирішення [238]. Якщо сума претензії становить 10 000 фунтів стерлінгів або менше, справа передається на медіацію, яка є обов'язковою. Суд організує цю медіацію і ця послуга безоплатна. Медіатор від Служби судів і трибуналів Її Величності спілкується по телефону окремо з кожною стороною, щоб допомогти вивчити варіанти та домовитися про врегулювання спору. Зустріч триватиме до однієї години. Якщо служба медіації запропонувала посередництво, то обидві сторони мають на це погодитися. В іншому разі справа передається на розгляд суду. Якщо сторона не прийшла або не доклала зусиль для врегулювання спору під час обов'язкової медіації, то суд може застосувати санкції, що передбачають закриття справи або сплату всіх судових витрат, навіть у разі задоволення позову [251].

У Великобританії немає вимог до формальної кваліфікації, щоб стати медіатором. Ними можуть бути представники різних професій, із-поміж них чимало юристів (соліситори або баристери). Після призначення медіатора сторони укладають угоду про медіацію з медіатором та одна з одною, в якій визначають права, обов'язки та зобов'язання кожної сторони, включаючи процедуру, якої слід дотримуватися, конфіденційність і гонорари [238].

Хоча після Brexit Великобританія більше не є учасником Директиви ЄС про медіацію, однак вона підписала Сінгапурську конвенцію 2019 р. і заявила про свій намір ратифікувати цей документ [268]. Цей факт вкотре засвідчує визнання ролі медіації для врегулювання спорів та її популярність у Великобританії.

У Польщі медіація може застосовуватися в усіх сферах діяльності органів державної влади – виконавчої, судової та законодавчої. Вона є методом поведінки, який використовується для вироблення спільної позиції та вирішення конфліктів, які можуть виникнути як на етапі виконання закону органами державного управління, його застосування судовою владою та його створення законодавчою владою, а також у процедурах створення нормативних актів органами державного управління як частини їх виконавчої функції [263, с. 15].

Важливу роль у розвитку та регулюванні інституту медіації та забезпечення її кращої доступності для громадян Польщі займає Міністерство юстиції. При ньому у 2010 р. було створено головний підрозділ, який займається питаннями медіації. Наразі він функціонує як Відділ медіації в Департаменті стратегії та європейських фондів. До завдань цього Відділу входить низка питань: популяризація інформації про медіацію; співпраця з координаторами медіації, зокрема в оцінці функціонування медіації; розробка рекомендацій і пропозицій щодо розвитку медіації; координація співпраці та обмін досвідом із судами, державними установами та іншими національними та міжнародними структурами для популяризації медіації; поширення знань про медіацію; співпраця з Громадською радою з питань альтернативних методів вирішення спорів при міністрі юстиції; здійснення та координація заходів у рамках організації Міжнародного тижня медіації та інших заходів Мін'юсту щодо медіації; здійснення заходів щодо розвитку соціального діалогу у сфері медіації та інших способів вирішення спорів у позасудовому порядку; вжиття заходів щодо виконання директив Європейського Союзу щодо медіації [233].

У Польщі медіація використовується у спорах, які виникають між громадянами або юридичними особами та органами державної адміністрації. Правовою основою організації досудової адміністративної медіації в Польщі є Кодекс адміністративного провадження від 14 червня 1960 р. [225].

Законом від 7 квітня 2017 року інститут медіації впроваджено до загального адміністративного судочинства [199, с. 437]. У ньому прямо закріплена можливість врегулювати спір шляхом медіації, на відміну від Закону України «Про адміністративну процедуру», в якому йде мова загалом про можливість примирення сторін, що є ширшим поняттям. У Кодексі адміністративного провадження Польщі зміст принципу мирного врегулювання спору, роз'яснюється, як обов'язок органів публічної адміністрації вживати усіх розумних заходів в досудовому провадженні, щоб уможливити медіацію або укладення мирової угоди, і, зокрема, надати громадянам пояснення щодо можливостей і переваг дружнього вирішення справи. Медіація може проводитися під час адміністративної процедури, якщо це дозволяє природа справи [225]. Це можуть бути спори, в яких виникають розбіжності між публічними та приватними інтересами сторін. Швидкість і відносно низька вартість процесу медіації, порівняно з іншими процедурами отримання правового захисту, роблять медіацію ефективним способом вирішення конфліктів між користувачем та суб'єктом, що надає комунальні послуги. Медіація дає можливість досягти компромісу, який може більше відповідати інтересам обох сторін, ніж довільне рішення, прийняте органом влади [263, с. 24].

Для вчинення медіації потрібно, щоб публічний орган був наділений дискреційними повноваженнями. Якщо провадження ще не розпочато, можливості проведення медіації немає. У загальному адміністративному провадженні медіація може проводитися між органом, який веде провадження, та стороною або сторонами цього провадження або між сторонами провадження [199, с. 439-445]. Тобто наразі адміністративна медіація передбачена законом як у горизонтальному, так і у вертикальному аспектах,

тобто вона допустима як між сторонами провадження (горизонтальний аспект), так і між сторонами та органом публічної адміністрації, у якому розглядається провадження та який слухає справу (вертикальний аспект) [222, с. 133]. Наприклад, Законом від 16 липня 2004 р. про телекомунікації передбачено, що спір між споживачем і постачальником загальнодоступних телекомунікаційних послуг може бути вирішений мирним шляхом через процедуру медіації, яку проводить президент Управління електронних комунікацій. Певні сумніви викликає питання, що один і той же суб'єкт (державний орган) виступає спочатку як медіатор, а потім, залежно від виду провадження, як орган, який вирішує конкретну адміністративну справу. Подібна проблема виникає під час провадження і в адміністративному суді. Чинне правове регулювання створює ситуацію, коли медіатором може бути суддя-доповідач, який, якщо медіація не завершиться мировою угодою, винесе рішення по тій самій справі [263, с. 25].

До медіатора, який вирішує адміністративний спір, встановлені підвищені вимоги. Ним може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і користується всіма публічними правами. Ця особа має бути внесена до реєстру постійних медіаторів або до реєстру установ і осіб, уповноважених проводити медіацію, який веде голова окружного суду або в списку, який веде неурядова організація чи університет, інформація про який була надана голові окружного суду. Медіатор не може бути працівником органу публічної адміністрації, в якому перебуває провадження у справі. Адже медіатор повинен залишатися неупередженим під час проведення медіації та негайно відмовитися від проведення медіації у разі сумнівів щодо його неупередженості, про що повідомляє учасників медіації.

Тут варто звернути увагу на Стандарти проведення медіації та поведінки медіатора, які свідчать, що медіатор зобов'язаний підтримувати високий рівень своєї професійної кваліфікації. Він повинен постійно поглиблювати та вдосконалювати свої навички та підтримувати високий рівень професійної етики [262].

Вимоги до етики медіатора закріплені в Кодексі етики медіаторів [224].

З метою професіоналізації діяльності медіаторів в Польщі триває робота над проектом Міністерства юстиції під назвою «Сприяння альтернативним методам вирішення спорів шляхом удосконалення компетенцій медіаторів, створення Національного реєстру медіаторів та інформаційної діяльності», метою якого є стандартизація програми навчання медіаторів та подальша перевірка їх знань та навичок у проведенні медіації (зокрема шляхом запровадження екзаменаційної системи) [248, с. 68-69].

У польській літературі стверджується, що медіація має на меті сприяти досягненню консенсусу між сторонами спору, «юридичним вираженням якого буде дія (бездіяльність), що породжує правові наслідки, наприклад, укладення мирової угоди, відкликання позову або скарга до суду, або відмова від її подання, або скасування адміністративного рішення» [269, с. 27]. І з цим потрібно погодитися, оскільки мета медіації чітко сформована на законодавчому рівні: «з'ясування та розгляд фактичних і правових обставин справи та вжиття заходів щодо її вирішення в межах чинного права, зокрема шляхом винесення рішення чи укладення мирової угоди» [225]. Тобто під час медіації з'ясовуються фактичні обставини справи, аналізуються правові положення, які можна застосувати до справи, а потім вживаються заходи для вирішення справи, які будуть задовільним для учасників медіації, але ці домовленості повинні бути в межах чинного законодавства. Водночас вирішенню спору сприяє комунікація між його учасниками, які можуть навести свої аргументи та піти на можливі поступки для врегулювання конфлікту, які будуть задовільними для всіх учасників. Під час безпосередніх домовленостей учасники мають можливість пояснити не лише фактичні обставини, але й юридичні, які в конкретній справі не дозволяють прийняти рішення відповідно до інтересів сторін [199, с. 439-445]. Як зазначає Л. Насядка, «завдання медіатора в адміністративному судочинстві полягає насамперед у сприянні комунікації між сторонами адміністративного процесу або між сторонами та органом влади, що може, зокрема, підвищити ступінь

довіри сторін до органу публічної адміністрації, на які може негативно вплинути властива адміністративно-правовим відносинам нерівність сторін» [243, с. 13].

Медіація є добровільною, тому в повідомленні про можливість проведення медіації орган державного управління просить сторони, протягом чотирнадцяти днів з дня вручення повідомлення, надати згоду на медіацію та обрати медіатора. В цьому повідомленні містяться вказівки щодо принципів проведення медіації та понесення витрат на неї. Медіація не буде проводитися у разі ненадання згоди на медіацію протягом цього строку. Якщо учасники медіації погодилися на медіацію, орган державного управління виносить рішення про передачу справи на медіацію. У рішенні про передачу справи на медіацію вказується медіатор, обраний учасниками медіації, а якщо учасники медіації не обрали медіатора, медіатор, обраний органом державного управління, який має відповідні знання та навички проведення медіації у типових справах. При передачі спору на медіацію орган державного управління відкладає розгляд справи на термін до двох місяців. На одностайне прохання учасників медіації або з інших важливих причин цей термін може бути продовжено, але не більше ніж на один місяць. У разі недосягнення цілей медіації, протягом строку, відведеного для медіації, державного управління виносить рішення про її припинення медіації та вирішує питання в адміністративному порядку [225].

Медіація є конфіденційною процедурою, тому медіатор, учасники медіації та інші особи, які беруть участь у медіації, зобов'язані зберігати в таємниці будь-які факти, які їм стало відомо у зв'язку з медіацією, якщо учасники медіації не приймуть рішення про інше. Медіатор не може бути допитаний як свідок щодо фактів, про які він дізнався у зв'язку з медіацією, хіба що учасники медіації звільняють його від обов'язку зберігати таємницю медіації.

Для організації проведення медіації орган державного управління невідкладно надає медіатору контактні дані учасників медіації та їх

представників, зокрема номери телефонів та адреси електронної пошти, якщо вони є. Медіатор ознайомлюється з матеріалами справи та має право складати з них нотатки, копії чи розшифровки, крім випадків, коли учасник медіації протягом семи днів з дня оголошення або вручення ухвали про передачу справи на розгляд заборонить роботи це. Медіатор проводить медіацію, прагнучи мирного вирішення спору, зокрема шляхом підтримки учасників медіації у формуванні пропозицій щодо його врегулювання.

Медіатор готує звіт про процедуру у вигляді медіаційного протоколу, який включає: час і місце медіації; прізвища та імена (найменування) та адреси (місцезнаходження) учасників медіації; прізвище, ім'я та адреса посередника; домовленості щодо того, як буде розглядатися питання; підпис медіатора та учасників медіації, а якщо хтось із учасників медіації не може підписати протокол, відмітка про причину відсутності підпису. Медіатор негайно передає звіт про медіацію органу публічної адміністрації для долучення до матеріалів справи та передає копію звіту учасникам медіації. Якщо в результаті медіації досягнуто домовленостей щодо вирішення питання в межах чинного законодавства, орган публічного управління врегулює справу відповідно до цих домовленостей, включених до протоколу медіації. Орган публічного управління одразу після вручення звіту про медіацію виносить рішення, яким визначає розмір витрат на медіацію. Міністр, відповідальний за державне управління в певній сфері, визначатиме розмір винагороди медіатора за проведення процедур медіації та відшкодовуваних йому витрат, враховуючи тип справи та ефективний хід медіації, а також необхідні витрати, пов'язані з проведенням медіації [225].

Судова медіація в Польщі регулюється Законом про провадження в адміністративних судах від 30 серпня 2002 р. [247]. Вона запроваджена в Польщі з 1 січня 2004 року і пов'язана з адміністративними судами першої інстанції з точки зору функціонування та організації. Судова медіація імплементує Керівні рішення No Rec (2001)9 про альтернативи розгляду справ між адміністративними органами та приватними особами в державах-членах.

Відповідно до цього рішення приватні особи мають право вимагати зміни, відміни чи скасування адміністративного акту, який порушує їхні права.

Польські вчені підтримують думку, що запровадження медіації в адміністративному судочинстві зумовлене двома причинами. Перша з них стосувалася необхідності реалізації права на доступ до судочинства та запровадження рішень, що обмежують тривалість провадження в них. Друга причина пов'язана з проблемами, з якими стикається державне управління в польській державі, що демократизується, і пов'язана зі стандартами зменшення авторитетних і збільшення консенсусних способів співпраці між адміністративними органами та громадськістю. Медіація мала стати протиотрутою для цих викликів [246, с. 123].

Основною причиною запровадження медіації у адміністративних судах був намір уникнути їх перевантаженості, а також дати можливість державним органам виправити свої помилки, які могли статися під час адміністративної процедури, та розглянути обґрунтовані заперечення скажника [189, с. 25]. Запровадження медіації в адміністративному судочинстві обґрунтовується потребою наближення адміністрації до суспільства, забезпечення більш партнерського підходу до громадян та участі громадськості в адміністративному управлінні [256, с. 5].

Метою медіації є з'ясування, аналіз і розгляд фактичних і юридичних обставин справи, а також врегулювання спору в межах чинного законодавства. Це положення настановує польських вчених на думку, чи є адміністративна медіація справді медіацією у її класичному розумінні [221].

Медіація може бути застосована до всіх дій і проваджень, які можуть бути передані до адміністративного суду, включно з бездіяльністю. Єдиним обмеженням є те, що відповідне клопотання має бути подано до призначення судом дати слухання справи. Медіація може розпочатися за клопотанням скажника або органу влади. Суд може розпочати та здійснити процедуру медіації з власної ініціативи, навіть якщо сторони не клопотатимуть про відкриття такої процедури [189, с. 25].

Процедуру судової медіації проводить обраний сторонами медіатор. Якщо сторони не домовилися про вибір медіатора, суд, передаючи справу на медіацію, призначає медіатора, який має відповідні знання та навички проведення медіації у справах даного типу. Медіатором може бути фізична особа, яка має повну дієздатність і користується всіма публічними правами, та внесений до списку постійних медіаторів або до списку установ і осіб, уповноважених проводити процедури медіації, який веде голова окружного суду. Після передачі справи на медіацію голова суду негайно надає медіатору контактні дані сторін та їх представників, зокрема номери телефонів та адреси електронної пошти, якщо вони є.

На підставі висновків, зроблених у процесі медіації, державний орган скасовує чи змінює оскаржуваний акт або виконує чи вживає інші дії відповідно до обставин справи в межах своєї юрисдикції та компетенції. Якщо сторони не домовляться щодо вирішення спору шляхом медіації, її розглядає суд. Результати медіації можна оскаржити до окружного адміністративного суду протягом тридцяти днів. Якщо скаргу не було подано або задоволено, суд припиняє провадження у справі, у якій проводилася процедура медіації [247].

Адже суть медіації в адміністративному судочинстві полягає у збалансуванні публічних інтересів та законних інтересів громадян, що й визначає специфіку цього виду провадження. Якщо адміністративна медіація є успішною і прийнято рішення щодо розгляду справи в межах чинного законодавства, то орган публічної влади вирішує справу відповідно до цих домовленостей. Слід також зазначити, що адміністративна медіація не передбачає мирного вирішення спору шляхом взаємних поступок сторін, як це притаманно цивільній справі. Її метою є прийняття такого рішення в адміністративній справі, яке сторона процесу розуміє та приймає, а орган публічної адміністрації отримує впевненість у прийнятті правильного рішення [248, с. 66].

Медіатор має право на винагороду та відшкодування витрат, пов'язаних із проведенням медіації, якщо він не погодився проводити медіацію без

винагороди. Витрати на винагороду та відшкодування витрат, пов'язаних з медіацією, покриває орган публічної адміністрації, а у справах, у яких може бути укладено мирову угоду, – сторони в рівних частинах, якщо вони не домовляться інакше [225].

Розмір винагороди та відшкодування витрат медіатора в адміністративній процедурі регламентується Міністерством внутрішніх справ та адміністрації [253; 254]. Відповідно до актів цього міністерства, коли предметом скарги є грошові вимоги, винагорода медіатора становить 1% від вартості предмета скарги, але не менше 150 злотих і не більше 2000 злотих за всю процедуру медіації. У справах, що стосуються питань: дозволів на провадження господарської діяльності, будівництва та архітектури, територіального розвитку, охорони навколишнього середовища та природи, водного господарства, нерухомості, сільського та лісового господарства, промислової власності, податкових зобов'язань, митного права - винагорода медіатора становить 150 злотих за першу зустріч і 100 злотих за кожну наступну, разом не більше 2000 злотих. З інших справ винагорода за проведення процесу медіації становить 150 злотих за першу зустріч і 100 злотих за кожну наступну зустріч, разом не більше 450 злотих. Медіатору оплачуються також документально підтверджені витрати, понесені ним у зв'язку з відрядженням, орендою приміщення, необхідного для проведення медіаційної зустрічі (не більше 70 злотих за одну зустріч), на листування (не більше 30 злотих).

У Польщі адміністративна медіація відрізняється від класичної (приватної) медіації, адже остання передусім зосереджена на виявленні інтересів і потреб сторін з метою пошуку альтернативного способу врегулювання спору, а не з'ясування фактичних і юридичних обставин справи. В цьому процесі встановлені більш суворі вимоги щодо початку та завершення медіації, адже її учасником є орган державного управління, який наділений певними повноваженнями у сфері медіації (клопотання про початок медіації, надання контактних даних медіатора, отримання звіту про результат медіації,

прийняття рішення про припинення медіації, оплата державою послуг медіатора).

Попри повне правове регулювання інституту адміністративної медіації широкого застосування в адміністративних судах ця процедура не набула. Узагальнені дані відображені в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3.*

Кількість справ, вирішених шляхом медіації протягом  
2011–2023 років у воєводських судах адміністративних [218]

Рік	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Розпочато провадження у справах	23	25	8	10	8	8	1	6	1	3	8	1	1
Прийнято рішення	8	4	5	4	1	0	0	1	1	2	1	1	1

На думку польських вчених, причинами такої ситуації є: неналежне регулювання медіації, опір застосуванню цього інституту та невідповідна практика, недовіра до цієї процедури та відсутність її належного просування, низький рівень правової обізнаності та відсутність традиції використання погоджувальних методів втручання, можливість використання медіації лише під час провадження в адміністративних судах [246, с. 125].

Інституціоналізація адміністративної медіації в Польщі дає громадянам можливість вибору способу врегулювання спору і захисту своїх прав - в державному суді, адміністративному органі або в альтернативній формі [271, с. 25]. Важливо, що в Польщі можна проводити медіацію не тільки в адміністративному судочинстві, але й на всіх стадіях адміністративної процедури, якщо тільки це дозволяє характер справи. Однак, щоб досягти ефективності впровадження медіації на практиці, «потрібна активність адміністративного органу, який здійснює провадження. Також необхідно змінити менталітет державного управління, де медіація не має традицій. Успіх

нової інституції багато в чому залежить від того, чи справді влада буде готова виробляти спільні рішення разом із громадянами у кожному випадку» [196, с. 64-65].

Адміністративна медіація активно розвивається в Іспанії, оскільки держава прагне до модернізації своєї адміністративної системи та впровадження ефективних методів управління конфліктами. Зазвичай адміністративна медіація використовується у справах, пов'язаних із суперечками щодо публічних послуг (наприклад, охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення) або з питань, що стосуються виконання адміністративних рішень.

Медіатори можуть бути державними службовцями, які пройшли спеціальне навчання, або незалежними сертифікованими медіаторами, залежно від характеру спору.

Адміністративна медіація може проводитися у спеціалізованих центрах або в межах державних органів.

Закон 5/2012 від 6 липня про медіацію в цивільних і комерційних справах [230] закладає принципи, які можуть застосовуватися в адміністративній медіації. Деякі автономні спільноти мають власні закони чи регулювання, які деталізують процес медіації.

Управління у сфері медіації в Іспанії є багаторівневим і включає центральний уряд, регіональні уряди, урядові інститути, які здійснюють підтримку судової медіації, та спеціалізовані центри медіації. Ключову роль у регулюванні та розвитку медіації відіграє Міністерство юстиції Іспанії, яке відповідальне за реалізацію політики у сфері медіації, здійснює координацію і контроль у сфері медіації, веде Реєстр медіаторів. Відповідальними за впровадження медіації є у сфері праці та забезпечення соціального захисту є відповідно Міністерство праці та соціальної політики і Міністерство охорони здоров'я. Важлива роль відводиться громадським організаціям, які тісно співпрацюють із державними структурами, забезпечуючи професійні

стандарти, навчання та сертифікацію медіаторів. Наприклад, Асоціація медіаторів.

Отже, медіація використовується в публічному управлінні для вирішення спорів між державними органами та приватними особами в проаналізованих європейських країнах. Однак методи її застосування суттєво відрізняються через особливості правових систем, структури державного й муніципального управління, а також наявної практики вирішення таких спорів. Помітне прагнення європейських держав до стимулювання використання медіації в адміністративних спорах. У більшості випадків медіація застосовується в межах органів державного управління, які ухвалюють спірне рішення (акт) або виконують певні дії. Також спостерігається тенденція до створення спеціальних органів медіації в межах державних установ. Проте судова медіація в адміністративних спорах застосовується рідко, практика її використання є спорадичною або не досягає очікуваних результатів.

### **3.2. Напрями удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України з урахуванням європейського досвіду**

Правові обмеження дискреційних повноважень адміністративних органів, психологічні бар'єри, які виникають у суб'єктів владних повноважень у силу свого статусу, недостатня їх обізнаність, а також українського суспільства про процедуру медіації породжує поки що стагнацію у цій сфері. Водночас, з огляду на значення і переваги інституту адміністративної медіації для суспільства та на незадовільний стан її впровадження, а також на обраний Україною курс євроінтеграції, надзвичайно важливо гармонізувати законодавство з питань медіації, імплементувати ці норми у національну правову систему. Це дасть можливість створити якісне правове регулювання, зменшить кількість прогалин і суперечностей у законодавстві, сприятиме інтеграції медіації у систему публічного управління, підвищенню

ефективності вирішення спорів, зменшенню навантаження на судову систему та покращенню довіри громадян до органів публічної влади.

Врахування європейського досвіду впровадження медіації в систему публічного управління дасть можливість Україні забезпечити ефективність інституту адміністративної медіації, який стане невід'ємною частиною цієї системи.

На думку Н. Черненко, інституціоналізації медіації в українському просторі має сприяти: «подальший розвиток законодавчого забезпечення, створення допоміжних органів які займатимуться виключно питаннями медіації та процедури її проведення, розвиток медіаційної культури, інформаційна кампанія, впровадження медіаційних процедур, розробка стандартів та етичних норм, співпраця з громадськістю, оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку» [177, с. 14].

Вважаємо, що для повноцінної інституціоналізації адміністративної медіації потрібен комплексний підхід, що включає конкретні заходи, які сприятимуть вдосконаленню законодавчої бази, розвитку інфраструктури медіації, якісній підготовці медіаторів та проведенню освітньої і просвітницької діяльності у сфері медіації. Ці комплексні заходи зобразимо у вигляді рисунка (див. рис. 3.1.).

Стратегічний курс України до Європейського Союзу вимагає забезпечення повноцінної імплементації базових документів у сфері медіації. Передусім Директиви 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради Європи, а також Рекомендації Rec (2001)9, ухваленої Комітетом Міністрів Ради Європи. Оскільки ці документи є основними правовими інструментами встановлення єдиних стандартів медіації в країнах-членах ЄС. Належна їх імплементація в національну правову систему України – це свідчення про гармонізацію законодавства та впровадження європейських стандартів медіації. Це дасть можливість нашій державі привести свою діяльність у сфері медіації у відповідність до європейських норм, що забезпечить верховенство

права та повноцінний захист людських прав. Впровадження демократичних змін до національного законодавства – одна з умов набуття членства в ЄС.

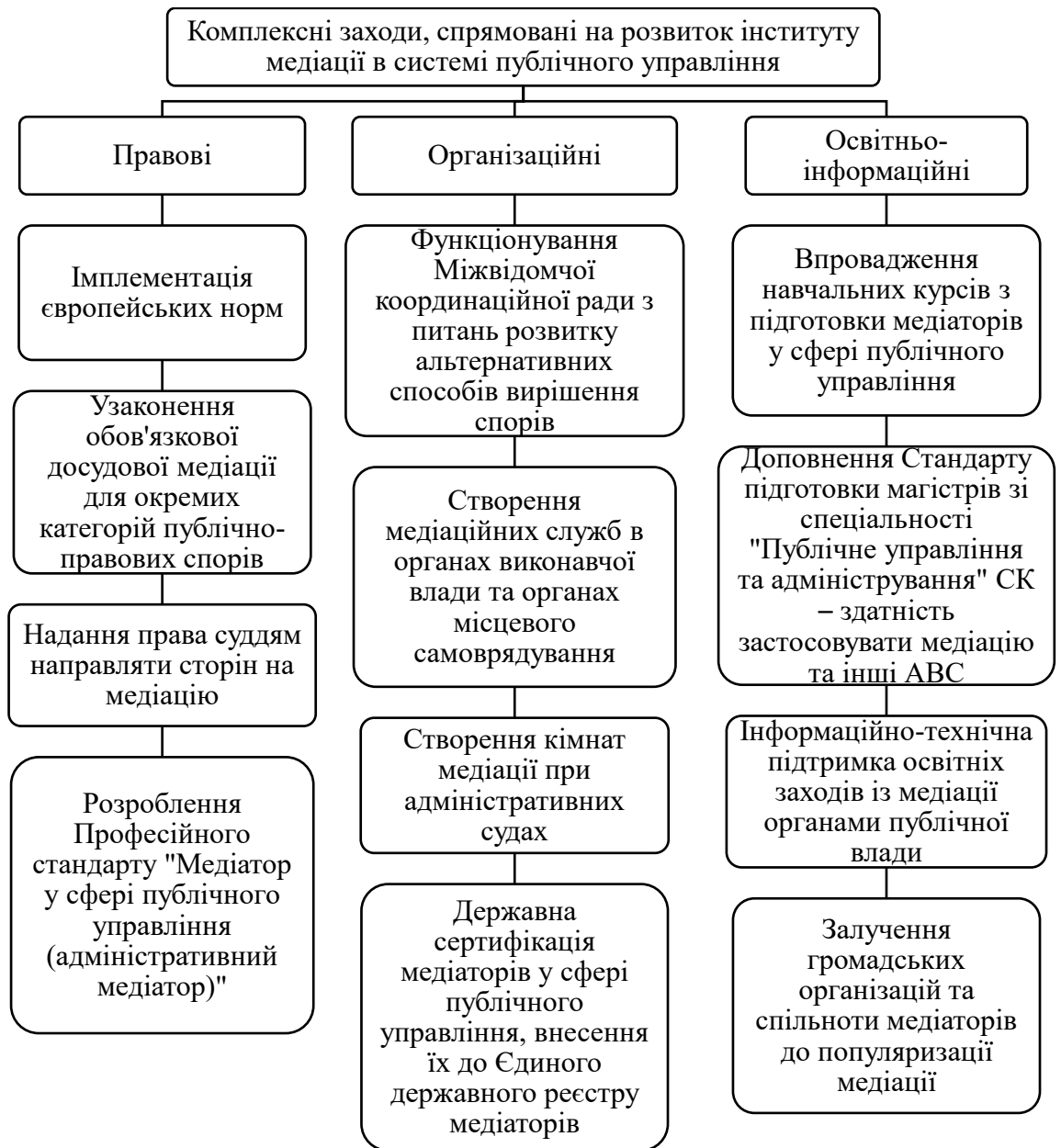


Рис. 3.1. Комплексні заходи, спрямовані на розвиток інституту медіації у системі публічного управління [Розроблено автором]

З метою подальшого розвитку адміністративної медіації в контексті євроінтеграції необхідно удосконалити чинне законодавство.

На нашу думку, існує необхідність чіткого закріплення в Законі України «Про медіацію» повноважень Міністерства юстиції України у сфері медіації, адже це питання наразі не врегульовано. Натомість у Литовській Республіці

медіаційний менеджмент чітко унормовано в Законі про медіацію. Перевагою цього закону є безпосереднє визначення суб'єктів медіаційного менеджменту та їх повноважень у сфері медіації. До цих суб'єктів відносяться такі державні органи: 1) Міністерство юстиції Литовської Республіки; 2) Рада суддів; 3) Гарантована державою служба правової допомоги; 4) Голова Комісії з адміністративних спорів Литовської Республіки. Такий підхід свідчить не лише про правову визначеність, але й сприяє організації ефективного управління у царині медіації. Розглянемо повноваження державних органів у сфері медіації.

Правотворчу, контрольню-наглядову, правопросвітницьку функції у сфері медіації виконує Міністерство юстиції, а саме: 1) подає Уряду Литовської Республіки проекти правових актів, що регулюють медіацію; 2) здійснює нагляд за виконанням цього Закону та прийнятих до нього нормативно-правових актів; 3) організовує та здійснює моніторинг правового регулювання, встановленого цим Законом; 4) інформувати громадськість про медіацію; 5) виконує інші функції у сфері медіації, передбачені цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Реалізацію покладених на Мін'юст функцій у сфері медіації забезпечує Координаційна рада з медіації (далі – Координаційна рада). Ця Координаційна рада є колегіальним дорадчим органом, який діє на громадських засадах. Вона складається з представників Міністерства юстиції, Міністерства соціального забезпечення та праці Литовської Республіки, Асоціації юристів Литви, Палати суддів Литви, Палати нотаріусів Литви, адміністративних спорів Комісія Литви, Судова рада, вищі навчальні та науково-дослідні установи, інші установи та асоціації, що представляють медіаторів. Положення та склад Координаційної ради затверджує Міністр юстиції.

Координаційна рада: 1) вносить пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання та практичного застосування медіації; 2) подає пропозиції щодо розвитку медіації; 3) подає пропозиції щодо потреби у коштах державного бюджету для проведення медіації та їх ефективного

використання; 4) подає пропозиції щодо винагороди за медіацію, що фінансується за рахунок коштів державного бюджету.

Державним органом управління у сфері медіації, що відповідає за судову медіацію, є Рада суддів, яка : 1 ) встановлює порядок організації та проведення судової медіації; 2 ) встановлює вимоги до суддів, які бажають займатися медіаційною діяльністю, порядок надання суддям статусу медіатора та позбавлення їх статусу; 3 ) встановлює порядок складання та ведення списку суддів, яким надано статус медіатора; 4 ) здійснювати моніторинг судової медіації; 5 ) забезпечує підвищення кваліфікації суддів у сфері медіації; 6 ) виконує інші функції у сфері судової медіації, передбачені Законом про медіацію та іншими нормативно-правовими актами.

Відповідальна за організацію проведення медіації в системі безоплатної правничої допомоги – Гарантована державою служба правової допомоги, яка: 1 ) складає та веде Список медіаторів Литовської Республіки; 2 ) у порядку, встановленому Міністерством юстиції Литовської Республіки, укладає з медіаторами угоди про надання обов'язкових медіаційних послуг і контролює виконання цих угод; 3 ) організовує складання кваліфікаційного іспиту медіаторів; 4 ) обирає та призначає медіаторів зі Списку медіаторів Литовської Республіки; 5 ) збирає та узагальнює для статистичних цілей інформацію про тривалість медіації, робоче навантаження медіаторів, внесених до Списку медіаторів Литовської Республіки, кількість проведених медіацій, ціни медіаційних послуг та іншу інформацію, що стосується медіації (без шкоди для правил щодо конфіденційності); 6 ) виконує інші функції у сфері медіації, передбачені Законом про медіацію та іншими нормативно-правовими актами.

Певні повноваження у сфері медіації, яка проводиться в Комісії з адміністративних спорів Литви, має її Голова, зокрема він: 1) встановлює порядок організації та проведення позасудової медіації в Комісії з адміністративних спорів Литви та її територіальних відділеннях; 2) організовує моніторинг позасудової медіації адміністративних спорів [250].

В Латвійській Республіці державне управління у сфері медіації забезпечує Кабінет Міністрів, до складу якого входить Міністерство юстиції. Повноваження Мініюсту в цій царині визначається урядом Латвії. У Положенні про Міністерство юстиції закріплені його функції та завдання, із-поміж яких така: «розробляти, організовувати та координувати політику в такій сфері, як альтернативні методи вирішення спорів – арбітраж і медіація» [265, п. 4.1.16]. З метою виконання цієї функції міністерство виконує певні завдання, які чітко закріплені в Положенні, які мають загальний управлінський характер.

Державне управління у сфері медіації здійснює також Рада сертифікованих медіаторів – це автономний державний орган, створений у 2014 році для забезпечення професійної діяльності медіаторів. Цей державний орган складається з п'яти членів, які обираються загальними зборами сертифікованих медіаторів на три роки. Він виконує такі завдання:

- 1) забезпечує видачу сертифіката медіатору, який склав атестаційний іспит;
- 2) організовує сертифікацію медіаторів та складання атестаційних іспитів сертифікованих медіаторів;
- 3) упорядковує список сертифікованих медіаторів;
- 4) здійснює моніторинг якості медіації шляхом розгляду скарг на діяльність сертифікованих медіаторів;
- 5) представляє сертифікованих медіаторів та висловлює думку у відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування, іншими установами та посадовими особами, а також надає висновки з питань законодавства про медіацію та питань практики медіації;
- 6) виконує інші функції, визначені Законом про медіацію [232].

Рада сертифікованих медіаторів створює Комісію з сертифікації та атестації медіатора строком на три роки. До складу комісії входять: представники Міністерства юстиції; два судді різних судових інстанцій; представники науково-педагогічного складу університету; два представники Ради сертифікованих медіаторів. Головою комісії є представник Ради

сертифікованих медіаторів. Порядок і повноваження Комісії визначаються Кабінетом Міністрів.

Комісія з сертифікації та атестації медіатора уповноважена приймати сертифікаційний іспит медіатора та атестаційний іспит сертифікованого медіатора; надавати Раді сертифікованих медіаторів висновок щодо результатів атестації або атестації для прийняття рішення; надавати висновок Раді сертифікованих медіаторів, який чинний три роки і не підлягає оскарженню [232].

Враховуючи позитивний досвід інституціоналізації медіації в Республіці Молдови, вважаємо за доцільне використати його для удосконалення імплементації медіації в системі публічного управління в Україні. Так, в Законі Республіки Молдови «Про медіацію» визначено повноваження державних органів у сфері медіації, чітко закріплені функції Міністерства юстиції: «розробляє та координує програмні документи у сфері медіації та здійснює моніторинг їх реалізації; засновує Раду з медіації та за підсумками проведених з нею консультацій затверджує Положення про організацію та функціонування Ради з медіації; затверджує за підсумками консультацій з Радою з медіації Положення про атестацію медіаторів; затверджує за підсумками консультацій з Радою з медіації Положення про акредитацію постачальників послуг з підготовки медіаторів; видає атестат медіатора; призупиняє та припиняє діяльність медіатора; затверджує Положення про реєстрацію бюро медіації та організацій, що здійснюють медіацію; веде Державний реєстр медіаторів; за пропозицією Ради з медіації розробляє та подає Міністерству фінансів проєкт бюджету, призначеного для медіації, гарантованої державою; виконує інші функції, передбачені цим законом» [273, ст. 8].

Реалізує політику у сфері медіації Рада з медіації – колегіальний орган зі статусом юридичної особи публічного права, матеріально-технічне оснащення та діловодство якої забезпечуються Міністерством юстиції Республіки Молдови. Вважаємо корисним вивчення досвіду функціонування та

компетенції цього органу. Рада з медіації функціонує у складі дев'яти членів, з яких: п'ятеро медіаторів та один представник громадянського суспільства (відбираються Міністерством юстиції за відкритим конкурсом); один член, призначений Національною радою з юридичної допомоги, що гарантується державою; один представник адвокатів, призначений Радою Спілки адвокатів; один нотаріус, делегований загальними зборами нотаріусів. Строк повноважень членів Ради становить чотири роки. Члени Ради не можуть здійснювати свої повноваження більше двох строків поспіль. Рада скликається на чергові засідання щомісяця. Засідання Ради є правомочним, якщо в ньому беруть участь не менше семи членів. За участь у черговому засіданні члени Ради отримують винагороду в розмірі однієї десятої середньої заробітної плати по економіці [273, ст. 9].

Раду з медіації очолює голова, якого обирають строком на два роки таємним голосуванням більшістю голосів. Голова Ради може обиратися на два строки поспіль. Протягом строку повноважень він може бути відкликаний наказом міністра юстиції за пропозицією більшості обраних членів Ради в разі невиконання ним своїх функцій відповідно до закону [273, ст. 11].

У Законі «Про медіацію» Республіки Молдови чітко унормовані функції Ради з медіації, яка уповноважена здійснювати п'ятнадцять функцій. Так, цей державний орган: просуває медіацію як альтернативний спосіб вирішення спорів; вносить пропозиції та бере участь у розробленні політик і вдосконаленні нормативної бази у сфері медіації; реалізує політику у сфері медіації; розробляє проєкти нормативних актів, необхідних для забезпечення функціонування Ради та здійснення діяльності медіатора, і подає їх Міністерству юстиції для подальшого просування; затверджує Кодекс професійної етики медіатора; встановлює та затверджує стандарти початкової та безперервної підготовки медіаторів та акредитує надавачів послуг з підготовки медіаторів згідно з положенням, яке затверджується Міністерством юстиції; контролює порядок організації та проведення курсів з медіації, а також порядок дотримання стандартів початкової та безперервної підготовки

медіаторів; організовує проведення атестаційних іспитів на медіатора; ухвалює рішення про видачу атестатів медіатора, а також про призупинення, припинення та поновлення діяльності медіатора; розглядає скарги, пов'язані з діяльністю медіаторів, констатує дисциплінарні порушення та виносить рішення про накладення на медіаторів дисциплінарних стягнень; подає Міністерству юстиції пропозиції щодо витрат на здійснення медіації для включення таких до державного бюджету; подає Міністерству юстиції піврічні звіти про використання фінансових коштів, призначених для медіації, гарантованої державою; розробляє та впроваджує пілотні програми та інші програми в у сфері медіації; виконує інші функції відповідно до закону [273, ст. 10].

Вважаємо, що закріплення за Радою обов'язку публікації на своєму офіційному вебсайті річного звіту про реалізацію політик у сфері медіації (на основі інформації, зібраної у медіаторів, організацій, що здійснюють медіацію, судів, органів кримінального переслідування, органів публічної влади та інших установ і організацій) суттєво сприяє популяризації цієї процедури в молдавському суспільстві.

Як бачимо, в європейських країнах на законодавчому рівні чітко визначено суб'єктів формування та реалізації державної політики у сфері медіації. Центральну роль у цій системі відіграє міністерство юстиції, яке виконує не лише правотворчу, а й координаційну, контрольну та організаційну функції. Позитивною характеристикою є наявність спеціалізованих колегіальних органів, які забезпечують реалізацію політики у сфері медіації, здійснення контролю якості процедури медіації, збору статистичних даних, публікації звітів.

Директива 2008/52/ЄС спрямована на ширше застосування досудової медіації, що є доречним і в спорах за участю суб'єктів владних повноважень. Для поглиблення інституціоналізації медіації як функції державного управління в Україні, на зразок Франції, Литви необхідно легалізувати обов'язкову досудову медіацію при вирішенні окремої категорії

адміністративних спорів. Наприклад, це може стосуватися спорів, які виникають при проходженні державної чи муніципальної служби, а також з соціальних питань. У цьому разі оплачувати послугу медіації має адміністративний орган, який оскаржує рішення. У Франції виконання функцій медіатора, при проведенні попередньої обов'язкової медіації, покладено на певні адміністративні державні органи і ця процедура є безкоштовною. Скажімо, вирішувати соціальні спори може незалежний адміністративний орган – Захисник прав, а деякі категорії трудових справ передаються на обов'язкову медіацію регіональному медіатору при Центрі зайнятості [24, с. 125]. На думку Н. Боженко, обов'язкову медіацію доцільно проводити з таких категорій адміністративних спорів, як прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби, про стягнення податків і зборів, оплати комунальних послуг [8, с. 18].

Своєрідним індикатором доцільності узаконення обов'язкової досудової медіації для окремої категорії справ є думка вітчизняних медіаторів і науковців. Зокрема, 60,9% з них підтримують запровадження обов'язкових інформаційно-оціночних зустрічей з медіатором у певних категоріях спорів. Треба сказати й те, що 62,5% респондентів підтримують надання повноважень судді направляти сторони на інформаційно-оціночну зустріч з медіатором в окремих категоріях спорів [83, с. 30]. Водночас вбачається, що в тих європейських країнах, які практикують інститут медіації, ініційованої судом (Франція, Німеччина, Литва, Латвія, Бельгія, Польща, Великобританія), розвинена, у порівнянні з іншими державами, адміністративна медіація. Враховуючи зазначене, вбачається, що для подальшої інституціоналізації адміністративної медіації в Україні необхідно закріпити на рівні закону право суддів направляти сторін на медіацію у певних категоріях адміністративних спорів.

На ефективність розвитку інституту адміністративної медіації має позитивно вплинути діяльність Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів. Аналіз досвіду

врегулювання повноважень медіаційного менеджменту в публічному управлінні європейських країн, особливо в Литві, Латвії, Польщі, свідчить про потребу зосередження координаційних функцій в одному державному органі. Цей консультативно-дорадчий орган буде виконувати роль міжінституційної платформи для системного обговорення та вирішення проблемних питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів.

Для комплексного забезпечення надання послуг у системі публічного управління доречно було б запровадити медіаційні служби при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Доброю практикою діяльності медіаційних служб при органах виконавчої влади є приклад Великобританії. Це посилює роль державних органів влади та органів місцевого самоврядування в контексті формування культури мирного врегулювання спорів шляхом медіації. Адже, коли органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування публічно підтримують медіацію, це посилює позитивний сигнал для громадськості про результативність процедури медіації.

Вбачається, що українці покладають великі надії на органи місцевого самоврядування для просування медіації. Так, «85,8% респондентів вважають, що роль органів місцевого самоврядування повинна полягати в інформуванні громади про медіацію та медіаторів; 65,5% вважають доцільним забезпечення фінансування з місцевого бюджету послуг медіації для вразливих верств населення; 59,3% підтримують забезпечення доступу до медіації у приміщеннях органів місцевого самоврядування; 53% вважають необхідним запровадження політики пріоритетного вирішення спорів за участю органів місцевого самоврядування шляхом медіації» [83, с. 31].

Гарним прикладом є організація впровадження досудової медіації в публічних органах влади в усіх, розглянутих нами європейських країнах (див. підрозділ 3.1 дисертаційного дослідження). Зокрема, заслуговує на вивчення та впровадження в Україні практика організації адміністративної досудової

медіації в Німеччині, Франції, Литві, Латвії, Польщі та інших європейських країнах.

На нашу думку, необхідно практикувати медіацію за принципом «будинок з багатьма дверима», а для цього пропонуємо створити кімнати медіації у приміщеннях адміністративних судів. Тут може бути корисним досвід європейських країн, особливо Німеччини, де діють судді-примирителі. Вже така практика сформувалася і в місті Одесі, де при судах функціонують кабінети медіації. Разом з тим судді можуть використовувати ці кімнати для проведення процедури врегулювання спору за участю судді, передбаченої українськими процесуальними кодексами. До речі, 57,1% опитаних українців вважають, що роль судової системи у підвищенні затребуваності медіації має полягати у наданні доступу до медіації у приміщеннях суду [83, с. 31].

З огляду на зазначене вище пропонуємо: 1) запровадити у виконавчих органах влади, судах, Національній службі посередництва і примирення, центрах безоплатної правничої допомоги, а також органах місцевого самоврядування кабінети (центри, служби) медіації, до яких залучати медіаторів, які працюють на штатних посадах, або зовнішніх. У такий спосіб буде забезпечено публічним службовцям, іншим працівникам цих органів можливість оперативного звернення до медіатора з метою запобігання та /або врегулювання конфлікту (спору). Наявність медіатора в органах публічної влади жодним чином не буде обмежувати вільний вибір сторонами спору альтернативного медіатора, якого можна залучити зовні і послуги якого вже будуть оплачуватися. Успішна практика діяльності медіаторів в органах публічної влади буде популяризувати медіацію та розвантажувати діяльність судів.

Перш, аніж втілювати ці пропозиції, потрібно їх апробувати на предмет ефективності, тому бажано провести пілотний проект, в межах якого створити служби (офіси, центри, кабінети) медіації у вищезазначених органах. За зразок можна взяти експеримент, який проводився у Франції, де окремі категорії трудових спорів передаються для обов'язкового досудового врегулювання

регіональному медіатору при Центрі зайнятості. Медіатори, що беруть участь у експерименті, щороку подають Міністерству юстиції звітність щодо кількості звернень, кількості врегульованих публічно-правових спорів шляхом обов'язкової медіації, визначення проблемних аспектів її застосування. Після узагальнення цих даних Міністр юстиції готує звіт та передає його парламенту [24, с. 125]. Наразі у Франції практикується обов'язкова попередня медіація, відома як *Médiation préalable obligatoire* (МРО). Це стосується вирішення певних соціальних спорів, зокрема щодо безробіття та ін., де процедура є безоплатною [256]. Шляхом впровадження пілотних проектів можна перевірити ефективність медіації під час врегулювання публічно-правових спорів, а також з'ясувати проблеми, які перешкоджають її застосування.

Необхідно здійснювати якісну підготовку медіаторів у сфері публічного управління та адміністрування, які б мали належну кваліфікацію та спеціалізувалися на врегулюванні адміністративних спорів. При підготовці медіаторів важливо дотримуватися Рекомендацій щодо розробки та моніторингу схем навчання медіації, зокрема щодо: наповнення груп (не більше 30 осіб); співвідношення кількості тренерів до слухачів (ідеально - 1:6, максимально - 1:10); інтерактивності занять, які мають складатися з лекцій, відео, інтерактивних вправ, індивідуальної роботи, групових дискусій, бесід в групах, рольових ігор; співвідношення лекції/вправи, обговорення/ рольові ігри, коучинг, зворотній зв'язок (10%/40%/50%); розповсюдження навчальних матеріалів в друкованому та електронному вигляді (підручники, робочі зошити, інструкції до рольових ігор, наукові статті, законодавство); оцінювання у вигляді тестування; політики оскарження підготовки; вимог до тренерів, інструкторів, оцінювачів [214].

Відповідно до Закону України «Про медіацію» «підготовка медіаторів, крім базової, може включати спеціалізовану підготовку відповідно до програм навчання, розроблених суб'єктами освітньої діяльності» [120, ч. 3 ст. 10]. Вважаємо, що медіатори, які врегульовують спір між адміністративними органами і приватними сторонами, повинні мати спеціальну підготовку. Адже

адекватна підготовка медіатора значною мірою впливає на якість надання послуг, результат та формування довіри до медіації у суспільстві. Саме тому в європейських стандартах приділяється увага питанню кваліфікації медіаторів. Так, у Керівних принципах №15 містяться мінімальні вимоги та зміст програми підготовки нейтральних посередників (медіаторів, примирювачів, переговорників, незалежних арбітрів), які беруть участь у розв'язанні спорів між адміністративними органами і приватними сторонами. Зокрема, вона має включати такі питання: «принципи та цілі альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; ставлення нейтральних посередників до роботи та їхню професійну етику; ознаки, етапи і цілі кожного методу – медіації, примирення, врегулювання шляхом переговорів і незалежного арбітражу; випадки доцільності, структуру і перебіг кожної процедури альтернативного розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; правові основи різних альтернативних методів вирішення спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; навички і методи спілкування та переговорів; навички і методи різних альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; рольові ігри та практичні справи в достатній кількості; особливості різних альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; оцінку знань і компетентності особи, яка проходить навчання» [38, п. 51].

Враховуючи ці положення та потребу в спеціалізації медіаторів для врегулювання публічно-правових конфліктів (спорів), пропонуємо розробити та ввести в дію Професійний стандарт «Медіатор у сфері публічного управління (адміністративний медіатор)». У цьому стандарті потрібно розкрити спеціалізовані функції адміністративного медіатора, його компетентності, знання, уміння/навички, комунікацію, відповідальність та автономію.

В Україні потребує вирішення на рівні рамкового закону питання про здійснення нагляду, наставництва і постійного підвищення кваліфікації

медіаторів. Доречно було б створити Єдиний державний реєстр медіаторів, оскільки цей інструмент хоча б опосередковано буде визначати їх якість підготовки. У будь-якому разі, важливо професіоналізувати адміністративних медіаторів шляхом внесення їх до реєстру(ів), який має вести орган(ни) державної влади. За прикладом європейських країн, це можуть бути різні варіанти – Міністерство юстиції України та/або Національне агентство України з питань державної служби, місцеві державні адміністрації та ін.

Вважаємо, що тут корисним є досвід Литовської Республіки, де ведеться Список медіаторів, який створює та підтримує Служба гарантованої державою правової допомоги. Національна судова адміністрація, своєю чергою, також веде Список суддів, яким надано статус медіатора. Саме вона подає до Служби гарантованої державою правової допомоги, в порядку, встановленому Радою суддів, відомості про медіаторів, які є суддями. У Списку медіаторів Литовської Республіки повинні бути вказані: ім'я, прізвище медіатора, професійна кваліфікація, адреса для листування, номер телефону, адреса електронної пошти та/або інші контактні дані медіатора, спеціалізація (спеціалізації) медіатора, територія (території) діяльності та автобіографія медіатора [250].

Крім того, потрібно уповноважити певний орган, який би розглядав скарги про порушення медіатором професійних і етичних правил поведінки.

Для забезпечення законності за діяльністю медіаторів має встановлюватися не тільки нагляд, але й, у разі вчинення ними правопорушення, повинна наставати юридична відповідальність. У ст. 15 Закону України «Про медіацію» закріплені бланкетні норми про цивільно-правову, адміністративні, кримінальну відповідальність медіатора, а також про «відповідальність, визначену статутом або положенням об'єднання медіаторів, членом якого він є» [120, ст. 15]. Для порівняння, в Чеській Республіці за порушення проведення медіації, принципу конфіденційності, неповідомлення сторонам конфлікту про виключення із Реєстру медіаторів може бути накладено штраф на медіатора до 100000 чеських крон.

Медіатори повинні постійно брати участь у підвищенні кваліфікації. Так, за Законом Литовської Республіки кожні п'ять років медіатори повинні подавати документи, що підтверджують підвищення кваліфікації, до Служби гарантованої державою правової допомоги. Порядок підвищення кваліфікації медіаторів встановлюється Мін'юстом, а для суддів, які є медіаторами, встановлюється Радою суддів [250, ст. 8]. Вважаємо, що доцільно було б розробити в Україні Порядок підвищення кваліфікації медіаторів.

У Класифікаторі професій ДК003:2010, затвердженому наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 [43], закріплено такі професії: «фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «фахівець з вирішення конфліктів (побутова сфера)». У квітні 2026 року цей документ був доповнений новою професією «медіатор». Значну роль у цьому відіграла спільнота медіаторів. Таке рішення є виправданим, адже завдання медіатора полягає у налагодженні процесу медіації, керуванні ним та контролі за переговорами між сторонами. Медіатор допомагає сторонам зрозуміти потреби та інтереси конфлікуючих сторін, концентрує увагу на врегулюванні конфлікту (спору), підтримує динаміку спілкування між сторонами, сприяє їм у прийнятті взаємного рішення для вирішення конфлікту (спору) та його розумінні. Права, обов'язки, дотримання норм професійної етики та відповідальність медіатора закріплені в Законі України «Про медіацію» [120, ст. 11, 12, 13, 14].

Європейський досвід підтверджує, що існує потреба проведення правопросвітницьких заходів із популяризації медіації серед суб'єктів владних повноважень та громадськості. Впровадження медіації в практику невід'ємно пов'язане із розумінням цього процесу, володінням повною інформацією про медіацію, основними стейкхолдерами – державними органами, органами місцевого самоврядування, судами, адвокатами та ін. Сервісне публічне управління в Україні ще перебуває на стадії формування, тому поки що воно не зовсім готове до діалогу з громадянами. Чимало управлінців і правників ще не розуміє значення та сутність медіації, тому вони проявляють певний

скептицизм і недовіру до цього процесу, а це не сприяє поширенню медіації. Вважаємо, що державна політика має включати інформаційні заходи з метою широкого поширення культури медіації в українському суспільстві. Тим більш, що до безпосередніх повноважень центральних і місцевих виконавчих органів, які здійснюють управління у сфері медіації (Міністерство юстиції України, Міністерство соціальної політики України, Національна соціальна сервісна служба України, Координаційний центр з надання безоплатної правничої допомоги), а також органів місцевого самоврядування належить обов'язок поширення інформації про медіацію. Інша справа, якою мірою реалізується це повноваження. Тому конструктивною видається пропозиція науковців (в аспекті медіації як соціальної послуги) щодо «обов'язкового розміщення відомостей на офіційних веб-сторінках, здійснення парламентського контролю за його дотриманням, а також притягнення до адміністративної відповідальності за його порушення» [187, с. 636].

З метою формування довіри до інституту медіації потрібно в приміщеннях та на офіційних вебсайтах судів, державних органів, центрів безоплатної правничої допомоги, органів місцевого самоврядування розміщати рекламну продукцію, зразки документів щодо медіації. Ця думка підтверджується проведеним опитуванням громадськості, учасники якого зазначили, що ефективними каналами для популяризації медіації є інформування про успішні практики медіації у громадах, у справах з органами місцевого самоврядування на таких ресурсах: «67,8% – соціальні мережі (Facebook, Instagram), 59,9% – телебачення, 53,9% – інформаційні ресурси з медіації в Інтернеті, 45,1% – інформаційні стенди у приміщеннях судів, 44,2% – просвітницькі та навчальні заходи, 41,6% – інформаційні стенди у приміщеннях органів влади, 38,5% – центри із надання безоплатної правової допомоги. Окремі респонденти вказували на необхідність формування комплексної комунікаційної стратегії щодо медіації, яка б враховувала різні цільові аудиторії із залученням до її реалізації відповідні державні органи та

органи на місцевому рівні, ЗМІ, заклади вищої освіти, школи та бізнес структури» [83, с. 32-33].

Провайдерами медіації в європейських країнах і в Україні є громадські організації. Погоджуємося з думкою про те, що «наразі організації медіаторів в усьому світі розробляють стандарти професійної підготовки медіаторів, кодекси етики медіаторів, правила проведення медіацій, дисциплінарні процедури, що застосовуються до медіаторів – членів організацій. Вони здійснюють професійну підготовку та навчання медіаторів, їх сертифікацію і подальше підвищення кваліфікації» [39, с. 231].

Пропонуємо, на основі рекомендацій СЕРЕJ, громадським організаціям, спільноті медіаторів, представникам управлінських і правничих професій більш активно долучатися до популяризації медіації. Просування медіації громадськими організаціями у царині медіації є важливою для забезпечення довіри до медіації в українському суспільстві. Тому гарною практикою є створення довідників про функціонування організацій у сфері медіації і діалогу.

Впровадження медіації в систему публічного управління формує партнерський стиль відносин між адміністративними органами, бізнесом, громадянами, який ґрунтується на принципах демократизму, співробітництва та діалогу. Адже концептуально ці відносини ґрунтуються на європейських стандартах медіації, які передбачають мінімальне втручання адміністративних органів, тобто сторонам спору надається свобода розпорядження суб'єктивним правами і повноваженнями, але в межах закону. Тому, хоча модель медіації і передбачає принцип добровільності, водночас тут неминучим буде також й імперативне втручання, завдяки якому держава окреслює сферу поширення медіації (певні суспільні відносини), забезпечує дотримання принципів верховенства права, законності, гарантування прав людини. Як бачимо, в подальшому процесі інституціоналізації медіації важливо дотримуватися балансу в її правовому регулюванні.

З метою системного бачення процесу інституціоналізації медіації як сучасного інструменту належного врядування, що ґрунтується на європейських цінностях, партнерстві органів публічної влади та громадськості пропонуємо концептуальну модель розвитку інституту медіації в системі публічного управління України в умовах євроінтеграції (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Концептуальна модель розвитку інституту медіації в системі публічного управління

Елемент	Зміст
Мета	Забезпечення ефективного публічного управління шляхом добровільного врегулювання конфліктів (спорів), розширення доступу до правосуддя, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень
Парадигма інституціоналізації медіації	Система наукових підходів, які визначають процес розвитку медіації як публічно-управлінського інституту, що забезпечує співробітництво (партнерство) між адміністративними органами та громадськістю
Об'єкт публічного управління у сфері медіації	Суспільні відносини, що виникають у процесі організації, функціонування і розвитку інституту медіації у системі публічного управління
Суб'єкти публічного управління у сфері медіації	Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства
Засади публічного управління у сфері медіації	Верховенство права, законність, демократизм, добровільність, співробітництво та діалог
Основні процеси інституціоналізації медіації	Розроблення стратегій, нормативно-правових актів, професійного стандарту медіатора у сфері публічного управління, підготовка та сертифікація медіаторів, функціонування міжвідомчого координаційного органу у сфері альтернативних способів вирішення спорів, медіаційних центрів, кімнат медіації та ін.
Обмеження	Адміністративні органи діють у межах дискреційних повноважень, визначених законом

[Розроблено автором]

Мета концептуальної моделі розвитку інституту медіації в системі публічного управління полягає у забезпеченні ефективного публічного управління шляхом імплементації та розвитку інструментів мирного та конструктивного врегулювання конфліктів (спорів), розширення доступу до правосуддя, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. У

цьому аспекті інститут медіації розглядається не лише як альтернативний спосіб вирішення спорів, але й як діалоговий метод публічного управління, який сприяє його демократизації, зниженню конфліктності в суспільстві, підвищує довіру до державних органів та органів місцевого самоврядування, утверджує культуру діалогу. Досягнення мети цієї концептуальної моделі передбачає впровадження медіаційних практик у діяльність органів публічної влади та створення сприятливого середовища для здійснення ними своїх повноважень.

Парадигма інституціоналізації медіації представляє собою систему наукових підходів, що визначають напрями розвитку інституту медіації у системі публічного управління. Вона включає декілька ключових підходів (аксіологічний, правовий, процедурний, управлінський, соціально-сервісний). Аксіологічний підхід підкреслює ціннісну природу інституту медіації, яка забезпечує діалог між органами публічної влади та громадськістю, організовує ненасильницьку комунікацію у суспільстві, мирне середовище, сталий розвиток. Правовий підхід акцентує увагу на медіації як важливій компоненті доступу до правосуддя через можливість альтернативного врегулювання конфліктів (спорів). Процедурний підхід дає можливість розкрити медіацію як структуровану процедуру, яка забезпечує конструктивний діалог та досягнення згоди між адміністративними органами та громадськістю. Управлінський підхід розкриває роль інституту медіації як демократичного методу підвищення ефективності публічного управління. Разом ці доктринальні підходи забезпечують формування концептуальної основи інституціоналізації медіації в умовах євроінтеграції.

Об'єктом публічного управління у сфері медіації є суспільні відносини, що виникають у процесі організації, функціонування та розвитку інституту медіації у системі публічного управління. Маємо на увазі відносини, які виникають між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськістю щодо використання медіації як способу врегулювання конфліктів (спорів).

Суб'єктами публічного управління у сфері медіації є органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства. Органи державної влади виконують функції формування державної політики у сфері медіації, розроблення нормативно-правової бази, координації та контролю за її реалізацією. Органи місцевого самоврядування забезпечують впровадження медіаційних практик на місцевому рівні, зокрема через створення відповідної інфраструктури (медіаційних центрів, кімнат медіації) та залучення громадян до вирішення локальних конфліктів. Інститути громадянського суспільства відіграють важливу роль у популяризації медіації, підготовці медіаторів, наданні медіаційних послуг та здійсненні громадського контролю. Взаємодія цих суб'єктів має ґрунтуватися на засадах партнерства, відкритості та взаємної відповідальності.

Засади публічного управління у сфері медіації визначають фундаментальні принципи, на яких базується функціонування відповідного інституту. До них належать верховенство права, законність, демократизм, добровільність, співробітництво та діалог. Верховенство права забезпечує пріоритет прав і свобод людини, а також відповідність діяльності суб'єктів публічного управління правовим нормам. Законність передбачає здійснення медіаційної діяльності виключно в межах чинного законодавства. Демократизм проявляється у залученні громадськості до процесів прийняття рішень та вирішення конфліктів. Добровільність є ключовим принципом медіації, що гарантує свободу сторін у прийнятті рішень. Співробітництво та діалог відображають сутність медіації як процесу, спрямованого на досягнення взаєморозуміння та узгодження інтересів.

Основні процеси інституціоналізації медіації охоплюють комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток інституту медіації в системі публічного управління. До них належать розроблення стратегічних документів, що визначають напрями розвитку медіації; прийняття нормативно-правових актів, які регулюють медіаційну діяльність; запровадження професійного стандарту медіатора у сфері публічного

управління; підготовка та створення системи сертифікованих медіаторів; формування спеціалізованих інституцій, зокрема міжвідомчого координаційного органу у сфері альтернативних способів вирішення спорів; розвиток інфраструктури медіації, включаючи медіаційні центри та кімнати медіації. Важливим аспектом є також інтеграція медіації у діяльність органів публічної влади, що передбачає підготовку відповідних кадрів та впровадження медіаційних процедур у адміністративну практику.

Обмеження концептуальної моделі пов'язані з особливостями функціонування адміністративних органів, які діють у межах дискреційних повноважень, визначених законом. Це означає, що застосування медіації у сфері публічного управління має враховувати межі компетенції органів влади, а також необхідність дотримання публічних інтересів. Обмеження також можуть бути зумовлені недостатнім рівнем нормативного забезпечення, низькою обізнаністю суб'єктів публічного управління щодо можливостей медіації, а також інституційною інерцією. Водночас ці обмеження не є перешкодою для розвитку медіації, а радше визначають напрями вдосконалення відповідної політики та практики.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження європейського досвіду та напрямів удосконалення інституту медіації у системі публічного управління України дало можливість зробити такі висновки та пропозиції:

Медіація у системі публічного управління використовується в багатьох європейських країнах, але її популярність і ступінь поширення залежать від правових систем і національних традицій. За таким критерієм, як практика застосування медіації в адміністративному управлінні, держави-члени Ради Європи поділено на чотири групи: 1) країни, де немає правової бази для адміністративної медіації і де вона не застосовується (Андорра, Вірменія, Чеська Республіка, Північна Македонія та Республіка Кіпр); 2) є законодавча база для адміністративної медіації, але вона реалізується нечасто (Болгарія, Португалія, Азербайджан, Хорватія та Україна); 3) адміністративна медіація

практикується неформально, незважаючи на відсутність законодавчої бази (Адміністративний суд Люксембургу); 4) медіація в адміністративних справах практикується на підставі чіткої законодавчої бази (Франція, Німеччина, Литва, Латвія, Нідерланди, Іспанія, Швейцарія та Великобританія та інші).

З метою розвитку інституціоналізації медіації як функції державного управління в Україні необхідно: законодавчо закріпити повноваження Міністерства юстиції України у сфері медіації та забезпечити функціонування в Україні консультативно-дорадчого органу (за зразком Литви, Латвії) – Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів, легалізувати обов’язкову досудову медіацію при вирішенні окремої категорії адміністративних спорів (за моделлю Франції, Литви); закріпити на рівні закону право суддів направляти сторін на медіацію у певних категоріях адміністративних спорів (з урахуванням досвіду Франції, Німеччини, Литви, Латвії, Бельгії, Польщі, Великобританії); запровадити медіаційні служби при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування (за зразком Великобританії), практикувати присудову медіацію (Німеччини).

На підставі вивчення позитивного досвіду європейських держав у сфері адміністративної медіації запропоновано розробити: Кодекс професійної етики медіатора в публічному управлінні; Професійний стандарт «Медіатор у сфері публічного управління (адміністративний медіатор)»; доповнити Стандарт підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» новою спеціальною компетентністю: СК – здатність застосовувати медіацію та інші альтернативні способи врегулювання конфліктів (спорів); впровадити державну сертифікацію медіаторів у сфері публічного управління та внести їх до реєстру(ів), який має вести орган(ни) державної влади (Міністерство юстиції України та/або Національне агентство України з питань державної служби, місцеві державні адміністрації); уповноважити орган, який би розглядав скарги про порушення медіатором професійних і етичних правил поведінки; розробити Порядок підвищення

кваліфікації медіаторів (за зразком Литовської Республіки); активізувати проведення правопросвітницьких заходів із популяризації медіації громадськими організаціями, спільнотою медіаторів, представникам управлінських і правничих професій.

Концептуальна модель розвитку інституту медіації в системі публічного управління України в умовах євроінтеграції складається із таких елементів: мета (забезпечення ефективного публічного управління шляхом добровільного врегулювання конфліктів (спорів), доступу до правосуддя, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень); парадигма інституціоналізації медіації (система наукових підходів, які визначають процес еволюції медіації як публічно-управлінського інституту, що забезпечує співробітництво (партнерство) між адміністративними органами та громадськістю); об'єкт публічного управління у сфері медіації (суспільні відносини, що виникають у процесі організації, функціонування і розвитку інституту медіації у системі публічного управління); суб'єкти публічного управління у сфері медіації (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства); засади публічного управління у сфері медіації (верховенство права, законність, демократизм, добровільність, співробітництво та діалог); основні процеси інституціоналізації медіації (розроблення стратегій, нормативно-правових актів, професійного стандарту медіатора у сфері публічного управління, підготовка та сертифікація медіаторів, функціонування міжвідомчого координаційного органу у сфері альтернативних способів вирішення спорів, медіаційних центрів, кімнат медіації та ін.); обмеження (адміністративні органи діють у межах дискреційних повноважень, визначених законом).

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічного обґрунтування розвитку інституту медіації в системі публічного управління України з урахуванням досвіду європейських країн та запропоновано напрями його удосконалення. Отримані результати дають можливість сформулювати низку висновків і пропозицій, які мають теоретичне та практичне значення:

1. Обґрунтовано концептуальні засади інституту медіації у системі публічного управління, які полягають у його багатовимірному розумінні через сукупність взаємопов'язаних підходів: аксіологічного (медіація як цінність, форма організації діалогу, засіб досягнення глобальних цілей сталого розвитку), правового (медіація як альтернативний спосіб врегулювання спорів, форма доступу до правосуддя, засіб правового захисту); процедурного (медіація як позасудова, структурована процедура врегулювання конфліктів (спорів)); управлінського (медіація як метод у системі публічного управління, складова належного урядування); соціально-сервісного (соціальна послуга, інструмент соціальної підтримки).

Доведено, що інститут медіації в публічному управлінні, завдяки поєднанню приватних і публічних засад, забезпечує новий підхід до управлінських відносин, який дає можливість розглядати суб'єктів субординаційних відносин як рівноправних партнерів при прийнятті взаємоприйняттого адміністративного рішення. Медіація трансформує відносини «влади-підпорядкування» і забезпечує участь інститутів громадянського суспільства у публічному управлінні.

Визначено концепт «медіація у системі публічного управління» як метод управління, який полягає в упорядкуванні відносин між адміністративними органами та громадськістю шляхом переговорів, в межах чинного законодавства, за участю медіатора з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними. Цей метод управління має певні

ознаки: 1) упорядковує суспільні відносини між адміністративними органами та громадськістю; 2) реалізується у системі публічного управління; 3) здійснюється шляхом переговорів за участю незалежного, нейтрального, неупередженого медіатора; 4) його змістом є добровільні, взаємні домовленості між публічними та приватними партнерами; 5) адміністративні органи приймають рішення виключно в межах дискреційних повноважень відповідно до чинного законодавства.

Запропоновано авторську дефініцію «інститут медіації в системі публічного управління» як форму людської діяльності, що ґрунтується на системі норм права, узаконених етичних правилах, стандартах, які розвивають медіаційний простір та закріплюють медіацію як засіб, що спрямований на ефективне вирішення конфліктів (спорів) та упорядкування відносин у сфері публічного управління.

Обґрунтовано форми розвитку інституту медіації: формування медіації як цінності та ідентифікації її практик (легалізація та легітимація в суспільстві) – нормативна форма; створення медіаційної інфраструктури – організаційна форма; упорядкування суспільних відносин, в процесі чого утворюється соціальний механізм медіації, що забезпечує стабільність – комунікативна форма.

2. Розкрито співвідношення інституту медіації з іншими суміжними поняттями (примирення, посередництво, переговори), запропоновано авторські критерії для їх порівняння, на підставі яких встановлено їх спільні і відмінні ознаки.

Доведено, що інститут медіації, зберігаючи спільні риси з примиренням, посередництвом, переговорами, набуває якісно нових характеристик, які відрізняють його як самостійний, інституційно оформлений механізм врегулювання конфліктів (спорів). Медіація є не лише альтернативним способом врегулювання конфліктів (спорів), але й інструментом підвищення якості публічно-владної комунікації, зміцнення довіри до органів публічної влади, а також формування партнерської моделі управління. Саме завдяки

поєднанню процедурної структурованості, нейтрального фасилітаторства та орієнтації на інтереси сторін медіація здатна ефективно інтегруватися у механізми публічного управління, забезпечуючи їх гуманізацію, зниження конфліктності та відповідність європейським стандартам належного врядування.

3. Визначено поняття «методологія дослідження інституту медіації у системі публічного управління в умовах євроінтеграції» як систему категорій, методологічних принципів, філософсько-світоглядних підходів, методів, які забезпечують пізнавальну діяльність та науково обґрунтовані результати цього дослідження.

Розроблено методологію дослідження інституту медіації в системі публічного управління в умовах євроінтеграції, яка є комплексною та багаторівневою системою та включає методологічні принципи (об'єктивності, конкретності, історизму, всебічності), методологічні підходи (системний, структурно-функціональний, компаративний, феноменологічний, людиноцентричний, комунікативний, інституціональний), методи пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, умовивід, порівняння, узагальнення) і конкретно-наукові (герменевтика, формально-логічний аналіз, аналіз правозастосовної практики адміністративних судів, статистичний метод). Це забезпечило цілісність дослідження та дало можливість сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо розвитку інституту медіації в умовах євроінтеграції.

4. Проаналізовано нормативно-правове регулювання медіації в Україні, що свідчить про поступ держави у напрямі налагодження партнерської взаємодії між органами публічної влади та приватними особами, запровадження альтернативних заходів для полегшення доступу до правосуддя.

Ратифікація Верховною Радою України міжнародних нормативно-правових актів, прийняття рамкового Закону України «Про медіацію», внесення доповнень до низки чинних законів створили юридичні підстави для

легалізації медіації у публічному управлінні. Законодавчо закріплене право застосовувати медіацію у публічному управлінні, де однією із сторін правового спору є суб'єкт владних повноважень, сприяє розвитку цього інституту.

5. З'ясовано, що в Україні утворилася множинність органів публічної влади, які беруть участь у забезпеченні імплементації медіації. Запропоновано їх систематизацію за функціональним критерієм: на суб'єктів формування державної політики та суб'єктів її реалізації, що дозволяє підвищити ефективність управлінського впливу у сфері медіації.

Обґрунтовано доцільність функціонування Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів врегулювання спорів, яка має сприяти ефективній координації та комунікації між публічними органами влади, громадськими та міжнародними організаціями, іншими стейкхолдерами у сфері медіації.

6. Розкрито переваги медіації та виявлено причини її низького рівня застосування в практиці адміністративних органів та судів: низька правова культура та правова свідомість, некомпетентність і непоінформованість населення про медіацію, не розуміння її переваг перед судовим процесом, усталений погляд про те, що суд – єдино можливий орган, який вирішить спір, множинність реєстрів медіаторів та недостатність якісно підготовлених медіаторів.

Встановлено, що медіація є не тільки зовнішнім методом управління між публічними органами влади та громадськістю (зовнішній рівень), але й методом втручання у міжособистісні конфлікти, які виникають всередині організації між працівниками в державних органах або в органах місцевого самоврядування (внутрішній рівень), що вказує на її універсальність.

7. З'ясовано європейський досвід розвитку інституту медіації у системі публічного управління, що дозволило встановити різноманітність моделей її впровадження залежно від особливостей правових систем, структури

державного й муніципального управління, а також наявної практики вирішення публічно-правових спорів.

Виокремлено такі основні моделі розвитку інституту медіації у системі публічного управління європейських держав: 1) відсутність законодавчого регулювання адміністративної медіації та практики її застосування (Андорра, Вірменія, Чеська Республіка, Північна Македонія та Республіка Кіпр); 2) наявність нормативно-правового регулювання адміністративної медіації, але з обмеженою її реалізацією на практиці (Болгарія, Португалія, Азербайджан, Хорватія, Україна); 3) застосування адміністративної медіації за відсутності її нормативно-правового регулювання (Адміністративний суд Люксембургу); 4) високий рівень інституціоналізації адміністративної медіації, що характеризується наявністю нормативно-правового регулювання і сталою практикою її застосування (Франція, Німеччина, Литва, Латвія, Нідерланди, Іспанія, Швейцарія, Велика Британія та ін.).

Обґрунтовано, що найбільш ефективною є європейська модель розвитку адміністративної медіації, за якої вона повноцінно інтегрована у систему публічного управління, функціонує на основі нормативно-правового регулювання та має сталу практику застосування.

8. Доведено, що для повноцінної інституціоналізації медіації у системі публічного управління, з урахуванням досвіду європейських країн, потрібно застосувати комплексний підхід, який включає конкретні заходи (правові, організаційні, освітньо-інформаційні), спрямовані на вдосконалення законодавчої бази, розвиток інфраструктури медіації, якісну підготовку медіаторів та проведення освітньої і просвітницької діяльності у сфері медіації. Зокрема: закріпити законодавчо повноваження Міністерства юстиції України як центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері медіації (за зразком Литви, Латвії); забезпечити ефективне функціонування в Україні консультативно-дорадчого органу – Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку альтернативних способів вирішення спорів; легалізувати

обов'язкову досудову медіацію при вирішенні окремої категорії адміністративних спорів (за моделлю Франції, Литви); закріпити законодавчо право суддів направляти сторін на медіацію у певних категоріях адміністративних спорів (з урахуванням досвіду Франції, Німеччини, Литви, Латвії, Бельгії, Польщі, Великобританії); запровадити медіаційні служби при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування (з урахуванням досвіду Великобританії), практикувати присудову медіацію (за зразком Німеччини).

Обґрунтовано практичні пропозиції щодо розроблення: Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні; Професійного стандарту «Медіатор у сфері публічного управління (адміністративний медіатор)»; впровадження державної сертифікації медіаторів у сфері публічного управління та внесення їх до державного реєстру медіаторів; доповнення Стандарту підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» новою спеціальною компетентністю: СК – здатність застосовувати медіацію та інші альтернативні способи врегулювання конфліктів (спорів).

Розроблено концептуальну модель розвитку інституту медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції, яка забезпечує системне бачення його функціонування. Структурними елементами цієї моделі є: мета, парадигма інституціоналізації медіації, об'єкт і суб'єкти, засади публічного управління у сфері медіації, основні процеси інституціоналізації, законодавче обмеження дискреційних повноважень адміністративних органів. Запропонована концептуальна модель створює теоретико-методологічне підґрунтя для розвитку інституту медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокат та медіація / Г. Гаро, А. Зернова, Г. Єременко, Р. Коваль, С. Погоріла, В. Поліщук, О. Помазановська, Л. Романадзе, М. Саєнко, В. Ситюк. 2022. 112 с.
2. Адміністрування і Ви. Посібник. Принципи адміністративного права у відносинах між особами та органами публічної влади. URL: <https://rm.coe.int/handbook-administration-and-you/1680a06311>
3. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України : навчальний посібник / Верба-Сидор О. Б., Воробель У. Б., Грабар Н. М., Дутко А. О., Юркевич Ю. М.; за ред. канд. юрид. наук, доц. О. Б. Верба-Сидор. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021, 416 с.
4. Андрієвська Л. О., Зеленіна М. В. До питання співвідношення врегулювання спору за участю судді та медіації відповідно до цивільного законодавства України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 3. С. 54–56.
5. Аракелян Р. Ф. Впровадження інституту медіації в кримінальне процесуальне законодавство України: дис. ...канд. юрид. наук: 12.00.09. Київ, 2019. 331 с.
6. Бакаєв О.В. Посередник. *Юридична енциклопедія*: В 6 т. / Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ «Укр. енцикл.», 1998. Т. 4: Н-П. 2002. 720 с.
7. Бакуменко В.Д., Князєв В.М. Підходи науки державного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_203\\_30325105.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_203_30325105.pdf)
8. Боженко Н. В. Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів. Автореф. дис. канд.юрид. наук. спеціальність 12.00.07. Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2018. 18 с.
9. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Впровадження способів альтернативного вирішення правових спорів (ADR - alternative dispute resolution). *Приватне право і підприємництво. Збірник наукових праць*. Вип. 09. 2010. / Редкол.: Крупчан О. Д. (гол. ред.) та ін. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва Національної академії правових наук України. 2010. С. 165-169. URL: <http://surl.li/minco>
10. Бориславський Л. В. Процедура. *Юридична енциклопедія*: В 6 т. / Редколег.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ: «Укр. енцикл.», 1998. Т. 5: П–С. 2003. 736 с.

11. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2019. 245 с.
12. Бортнікова А. Г. Правові засади застосування медіації як способу вирішення публічно-правових спорів: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2019. 286 с.
13. Бортнікова А. Критерії медіабельності публічно-правового спору. *Visegrad journal on human rights*. 2017. № 6. URL: [http://vjhr.sk/archive/2017\\_6/5.pdf](http://vjhr.sk/archive/2017_6/5.pdf)
14. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 21-34. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34>.
15. 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». URL: [https://kompravpol.rada.gov.ua/news/main\\_news/74704.html](https://kompravpol.rada.gov.ua/news/main_news/74704.html)
16. Василенко Н. В., Халецький А. В., Покатаєв П. С. Проблеми законодавчого забезпечення підготовки публічних фахівців (медіаторів) в умовах магістратури за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2(30). С. 47-57.
17. Василенко Н. В., Халецький А. В., Шевчук О. О. Моделі медіації: практика та механізм публічного управління. *Наукові перспективи*. 2024. №3 (45). С. 140-150.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
19. Гаврилюк Р. О. Чи є врегулювання спору за участю судді згідно чинного законодавства України присудовою медіацією? URL: DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-040-7-2>
20. Гаврилюк Р.О., Пацурківський П.С. Медіація як цінність : монографія. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 466 с.
21. Грень Н. М. Реалізація права людини на справедливий суд шляхом процедури присудової медіації: теоретико-правове дослідження: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Львів, 2016. 250 с.
22. Гресь Н. М. Медіація як спосіб вирішення індивідуальних трудових спорів: дис. ... докт. філос. у галузі знань 08 «Право». Суми, 2023. 210 с.
23. Гринь Д. В. Медіація як альтернатива вирішення індивідуальних трудових спорів: дис. ... докт. філос. у галузі знань 08 «Право». Харків, 2023. 203 с.
24. Грицаєнко О. Л. До питання альтернативних способів врегулювання публічно-правових спорів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія Право*. 2019. Т. 23 . С. 122-126. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/209>

25. Державний стандарт соціальної послуги медіації Наказ Міністерства соціальної політики України 03 червня 2024 року №269-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text>

26. Деякі питання оплати послуг перекладачів і медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної правничої допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 січня 2024 року №63. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/63-2024-%D0%BF#Text>

27. Дзевелюк М. В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2026. №6 (60). С. 111-121. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)).

28. Дудник В. М., Дяченко С. В. Особливості процедури врегулювання спору за участю судді: судова практика господарського судочинства *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №4. С. 197-200 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-4/44>;

29. Дяченко С. В., Шпирко Ю. І. «Судова медіація» та «врегулювання спору за участю судді»: відмінності та практика застосування *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 161-164. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/38>

30. Заключний акт Наради з безпеки та співробітництва в Європі 1975 р. URL: [https://zakon.cc/law/document/read/994\\_055](https://zakon.cc/law/document/read/994_055).

31. Зала примирення (медіації) НСПП: сучасний простір для ефективних комунікацій. URL: <https://nmcs.gov.ua/press-center/news/21813>

32. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3-4. Ст.27.

33. Зубро Т.П. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів у європейському просторі. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія «Право»*. 2014. Вип. 21. С. 130–136. URL: <http://surl.li/prpzr>

34. Івацко Т. С. Теоретичні засади формування медіації в публічному управлінні. дис. ... докт. філос. у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Вінниця, 2024. 281 с.

35. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Квеліашвілі І. М. Методологія наукових досліджень і системного підходу у сфері публічного управління: механізми, важелі, методи, інструменти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 11-19. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.2>.

36. Інтеграція медіації в судову систему України. Підготовлено Тетяною Кисельовою у рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні». Київ. 2017. URL: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integartion-ukr-new-31-2017/168075c1e7>;

37. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №5. С.13-18. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.5.02>

38. Керівні принципи для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами, ухвалено Європейською комісією з ефективності правосуддя 7 грудня 2007 року. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-a-better-implementation-of-the-existing-recommendation-/16809ede90>.

39. Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах. *Право України*. 2011. № 11–12. С. 225-236.

40. Кисельова Т. Роль міжнародних донорів та місцевих НУО в розвитку медіації в Україні. URL: <https://ukrmediation.com.ua/files/Kiselova.2014.pdf>

41. Ківалов С. В. Врегулювання публічно-правового спору за участю судді: нова форма правосуддя чи прояв медіації в суді? Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 травня 2018 р.) У 2 т. Т. 2 /відп. ред. Г.О. Ульянова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 5-8. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/10930>

42. Кіреєва Н. О., Приймак Є. П. Проблемні аспекти проведення врегулювання спору за участі судді в цивільному процесі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2018. Вип. 1 (106). С. 80-85.

43. Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#n5>

44. Ключник А. В., Галунець Н. І., Гусенко А. А. Медіація як спосіб вирішення конфліктів в громадах у процесі децентралізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. (2). С. 57-66. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.8>

45. Князєв В.М., Бакаєв Ю.В. Методи конкретно-наукові в державному управлінні. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. С. 330-331. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_203\\_30325105.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_203_30325105.pdf)

46. Ковальова Т. В. Правова інституціоналізація публічного управління в умовах суспільних трансформацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 77–90. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-05>

47. Ковальська Н. М., Демченко В. М. Управлінський конфлікт і медіація як засіб його вирішення. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування*. 2024. №3. С. 352-358. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.44>

48. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35-36, № 37. Ст.446.
49. Кодекс етики медіатора. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/prosentr/kodeks-etyky-mediatora/2-kodeks-etyky-mediatora>.
50. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до №50. Ст. 375.
51. Кодекс професійної етики медіатора, затверджений рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19 лютого 2022 р., протокол № 1/2022. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhynny-pyeeekakhsua/>
52. Козирєва В. П. Процедури примирення при вирішенні господарських спорів. *Юридичний вісник*. 2015. № 3 (36). С. 129–133.
53. Колпаков В. К. Феномен, феноменологія і феноменологічний метод в галузевій юриспруденції. *Наукові перспективи*. 2024. №3(45). С. 844-856. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10298/10353>.
54. Комітет Верховної Ради України з питань правової політики спільно з Міністерством юстиції України та Проектом ЄС «Право-Justice» провели «круглий стіл» на тему: «Впровадження медіації в Україні: законодавче регулювання та європейський досвід». URL: [https://kompravpol.rada.gov.ua/documents/sluhannja\\_and\\_kr\\_stoly/73604.html](https://kompravpol.rada.gov.ua/documents/sluhannja_and_kr_stoly/73604.html)
55. Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні. Програма реформування сектору юстиції «Нове правосуддя» (New Justice). 2019. URL: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice\\_Comprehensive\\_Analyses\\_on\\_Mediation\\_for\\_Ukraine\\_Ales\\_Zalar\\_UKR.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice_Comprehensive_Analyses_on_Mediation_for_Ukraine_Ales_Zalar_UKR.pdf)
56. Конвенція про мирне вирішення міжнародних зіткнень (Гаага, 18 жовтня 1907 року). URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/141189\\_\\_547605](https://zakononline.com.ua/documents/show/141189__547605)
57. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 14.
58. Концепція удосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів, затверджена Указом Президента України від 10 травня 2006 року №361/2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006#Text>
59. Корженко В. В. Теоретико-методологічні засади наукових досліджень в галузі державного управління : [монографія] / В. В. Корженко, Н. С. Корабльова та ін.; за заг. ред. В. В. Корженка. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 495 с.
60. Корінний С. О. Впровадження медіації в адміністративний процес України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Ужгород, 2019. 243 с.

61. Коцюрuba А. Примирні процедури в цивільному судочинстві України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2020. 2(113). С. 28-32. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2020/2.113-6>
62. Красіловська З. Організаційно-правові передумови запровадження медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. №4 (64). С. 94-95.
63. Красіловська З. В. Альтернативні способи вирішення спорів у сфері державного управління: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 158–167.
64. Красіловська З. В. Критерії допустимості укладення угод про медіації у спорах із органами публічного управління. *Electronic scientific publication «Public Administration and National Security»*. URL: <https://www.inter-nauka.com/magazine/public-administration/>
65. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект: дис. ...канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Одеса, 2017. 221 с.
66. Крестовська Н. М., Щамбура Д. В. Регулювання медіації: перетин офіційного та неофіційного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 352-356. URL: [http://www.lsej.org.ua/1\\_2021/90.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2021/90.pdf)
67. Крисяк Ю. П. Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: історія впровадження в зарубіжних країнах та перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. Випуск 38. Том 2. С. 154-157.
68. Кулачок-Тітова Л.В., Кім К.В. До питання врегулювання трудових конфліктів державних службовців позасудовими способами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2015. Серія «Право». Вип. 20. С. 109-113.
69. Липовська Н. А., Бородін Є. Є. Інституційні засади застосування медіації в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. № 2. С. 10-14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2020.2.2>
70. Лисак О. О., Притика Ю. Д. Порівняльна характеристика медіації та врегулювання спору за участю судді у цивільному судочинстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 103-105. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/24>
71. Лисий В. В., Іваній О. М. Теоретико-методологічні підстави дослідження медіації в публічному управлінні. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. Вип. 4 (8). С. 44-50. DOI: 10.32782/cuj-2024-4-6.
72. Литовченко І. В. Структурно-функціоналістська парадигма в дослідженнях соціальних інститутів. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2012. №2. С. 48-51. URL: <https://surl.li/yheunl>

73. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування*. 2022. №1(80). С. 110-119. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>

74. 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>

75. Любченко Я. П. Альтернативні способи вирішення правових спорів: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Харків. 2018. 249 с.

76. Любченко Я.П. Сутність альтернативних способів вирішення правових спорів. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. Вип. 79. С. 66–72. URL: <http://www.apdp.in.ua/v79/11.pdf>

77. Лях І. О. Проблеми теорії і практики запровадження інституту медіації у трудовому праві: дис. ... доктор. юрид. наук: 12.00.05. Харків, 2020. 396 с.

78. Мазаракі Н. А. Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні: дис. ... доктор. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2019. 484 с.

79. Мазаракі Н. Співвідношення термінів «медіація» та «примирення». *Підприємництво, господарство і право*. 2017. №11. С. 226-229.

80. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. № 4. С. 104-111. URL: <https://doi.org/10.15421/152359>

81. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5/2023. С. 120-124. URL: [10.32702/2306-6814.2023.5.120](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.120)

82. Максимова С. В. Медіація. *Юридична енциклопедія: В 6 т. / Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ «Укр. енцикл.»*, 2001. Т. 3: К-М. 2001. 792 с.

83. Медіація в Україні у воєнний та повоєнний часи. Звіт за результатами оцінювання потреб із рекомендаціями, 28 квітня 2023 року. URL: [https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-j4a\\_post\\_war\\_mediation\\_needs\\_assessment\\_report\\_ukr.pdf](https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-j4a_post_war_mediation_needs_assessment_report_ukr.pdf)

84. Медіація: ефективне вирішення конфліктів. URL: <http://voas.gov.ua/work/med-ats-ya/med-ats-ya-efektivne-vir-shennyu-konfl-kt-v/>

85. Меленко О. В., Стратій О. В., Гриндей Л. М. Адміністративна медіація у світлі інституційних перетворень в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. Випуск 68. 2021. С. 180-185. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.30>

86. Мельниченко А. А., Радченко Ю. В. Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне*

управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 104-110. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.19>

87. Мельничук О. Ф. Медіаційні компетентності як складник освіти юристів, публічних управлінців і менеджерів: правовий аспект. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Право»)*. 2025. Випуск №2(42). С. 628-638. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-628-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-628-637)

88. Мельничук О. Ф. Медіація в адміністративному судочинстві: європейський досвід для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. Випуск 72: частина 2. С. 77-81. URL: <http://surl.li/ryzqq>

89. Мельничук О. Ф. Право на соціальну послугу медіації: поняття, ознаки та особливості реалізації. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Право»)*. 2025. Вип. №4(14). С.141-149. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-141-148](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-141-148)

90. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Впровадження медіації для потреб органів публічної влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №9 (15). С.476-485. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-476-485](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-476-485)

91. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Медіаційні служби для органів публічної влади: європейський та український досвід. *Збірник матеріалів 1-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ»*. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р. С.869-872.

92. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2022. Вип. 2. С. 13-17. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bqFFy3eb1mrLhTD1sjSpbdOATySUNye-/view>

93. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Удосконалення інституту медіації в публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. №9(27). С.496-503. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-496-503](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-496-503).

94. Мельничук О.Ф. Медіація як людське право. *Літописець*. Випуск 19: Збірник наукових праць XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції (до річниці прийняття Загальної декларації прав людини)» (м. Житомир, 7 грудня 2023 року). Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2024. 284 с.

95. Методологія наукових досліджень з державного управління: хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. Київ: НАДУ, 2014. 180 с.

96. Методологія публічного управління : навчальний посібник / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163141/15.pdf?sequence=1>

97. Михайловська Є. В. Альтернативне врегулювання публічно-правових спорів у країнах ЄС: медіація в адміністративному процесі та можливості адаптації в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Вип. №06. Ч. 2. С. 374-381. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.61>

98. Михайловська Є.В., Тарасенко А.І. Порівняльно-правовий аспект функціонування та регулювання інституту медіації в Україні та Франції з урахуванням вимог Європейського адміністративного простору. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2023. №5. С. 62–66. URL: <https://doi.org/10.32782/ruuv.v5.2023.12>

99. Михненко А. М., Макаренко Е. М., Макаренко Н. Г. Інституалізація суспільного розвитку : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 292 с.

100. Михненко А. М., Макаренко Е.М. Інституалізація. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011.: Том 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom1\\_2.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom1_2.pdf)

101. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. колектив: Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін.; за заг. ред. Тимощука В. П. Київ, 2023. 545 с.

102. Огляд світобудівної архітектури Організації Об'єднаних Націй. Резолюція 70/262, ухвалена Генеральною Асамблеєю 27 квітня 2016 року. URL:<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n16/119/42/pdf/n1611942.pdf?OpenElement>

103. Огречук Г. О. Правове регулювання застосування медіації при вирішенні цивільно-правових спорів: дис. ...канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2016. 213 с.

104. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. Київ: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. URL: [https://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni\\_zasady\\_NBNM/NAMU\\_Osnovni\\_Zasady\\_NBNM.pdf](https://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf)

105. Павліченко Є., Стець О., Шелудяков Р. Методологічні засади компаративного аналізу в системі юридичних досліджень. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С. 210-214. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/4/33.pdf>.

106. Переверзєв О.О. Роль комунікативних стратегій у запобіганні конфліктам між органами влади та громадськістю. *Держава та регіони*. 2022. №2(76). С. 151- 155.

107. Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2015. 240 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/53777/>

108. Подковенко Т. Альтернативні способи вирішення спорів: розвиток концепції. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 1 (13). С. 35–41.

109. Поліщук М. Я. Медіація як спосіб вирішення цивільно-правових спорів: дис. ...канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2017. 225 с.

110. Предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання: Додаток до Постанови Верховної Ради України від 29 серпня 2019 року № 19-ІХ. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 35. Ст.147.

111. Притика Ю.Д. Зміст та класифікація принципів медіації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2010. № 10. С. 86-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju\\_2010\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2010_10_13)

112. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 15. Ст.50.

113. Про безоплатну правничу допомогу: Закон України від 2 червня 2011 року №3460-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №51. Ст.577.

114. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг: наказ Міністерства соціальної політики України від 23.06.2020 № 429. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text>

115. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 46-22. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/506150\\_\\_691992](https://zakononline.com.ua/documents/show/506150__691992)

116. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 47-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0047859-22#Text>

117. Про затвердження Порядку ведення Координаційним центром з надання правничої допомоги Реєстру медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної правничої допомоги, Порядку проведення конкурсного відбору медіаторів, які залучаються центрами з надання безоплатної правничої допомоги, затверджено наказом Міністерства юстиції України від 28 листопада 2022 року № 5298/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1500-22#Text>

118. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

119. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки», схвалений Указом Президента України від 11 травня 2023 року №273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>

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

121. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997. № 24. Ст.170.

122. Про місцеві державні адміністрації Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 20-21. Ст.190.

123. Про Національну стратегію у сфері прав людини: Указ Президента України від 24 березня 2021 року №119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text>

124. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 року № 1-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 18. Ст.73.

125. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 21 червня 2001 року № 2558-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №42. Ст. 213.

126. Про судовий збір: Закон України від 8 липня 2011 року № 3674-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 14. Ст.87.

127. Про третейські суди: Закон України від 11 травня 2004 року №1701-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 35. Ст.412.

128. Про уповноваження П. Петренка на підписання Конвенції Організації Об'єднаних Націй про міжнародні угоди про врегулювання спорів за результатами медіації: Розпорядження Президента України № 239/2019-рп від 25 липня 2019 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2019-%D1%80%D0%BF#Text>

129. Про утворення Координаційного центру з надання правничої допомоги та ліквідацію Центру правової реформи і законопроектних робіт при Міністерстві юстиції: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 червня 2012 р. № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2012-%D0%BF#Text>

130. Професійний стандарт «Трудовий медіатор (медіатор трудових спорів), затверджений протоколом № 05/03/24-4 від 05.03.2024 засідання розробників URL: [https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/597-profstandart\\_trudovij\\_mediator\\_pogodzenij\\_05032024.pdf](https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/597-profstandart_trudovij_mediator_pogodzenij_05032024.pdf)

131. Прущак В.Є. Врегулювання спору за участю судді у цивільному судочинстві України : дис. ... докт. філос. : 081. Одеса, 2020. 192 с.

132. Рак Ю.О. Інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні: дис. ... докт. філос. у галузі публ. упр. та адм.: 281. Київ, 2023. 297 с.

133. Рачинська О.А. Сучасні підходи в організації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: 10.32702/2307-2156-2019.2.1

134. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>

135. Рекомендація № R (81) 7 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя, ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 68 засіданні заступників міністрів 14 травня 1981 року. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/08.pdf>.

136. Рекомендація № R (86) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо заходів з попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах, ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 399 засіданні заступників міністрів 16 вересня 1986 року. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/06.pdf>

137. Рекомендація № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах, ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 616 засіданні заступників міністрів 21 січня 1998 року. URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R\\_98\\_1\\_1998\\_01\\_21.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_1_1998_01_21.pdf)

138. Рекомендація № R (99) 19 Комітету міністрів Ради Європи державам – членам Ради, які зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах, прийнято Комітетом міністрів на 679-й зустрічі представників Комітету від 15 вересня 1999 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_828#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_828#Text).

139. Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах, ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 808 засіданні заступників міністрів 18 вересня 2002 року. URL: [https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec\\_2002\\_10\\_2002\\_09\\_18\\_1.pdf](https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf)

140. Рекомендація Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами від 5 вересня 2001 р. URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec\\_2001\\_9\\_2001\\_09\\_05.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2001_9_2001_09_05.pdf).

141. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи № R(80)2 «Стосовно здійснення адміністративними органами дискреційних повноважень», прийнята 11 березня 1980 року на 316-му засіданні Заступників Міністрів. URL: [https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rada\\_yevropy\\_rekomendaciya\\_r\\_80\\_2\\_3.pdf](https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rada_yevropy_rekomendaciya_r_80_2_3.pdf)

142. Резнікова В. В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2012. Вип. 90. С. 10–15.

143. Романадзе Л. Д. Врегулювання спору за участю судді та інші процесуальні новели: вплив на розвиток медіації. URL: <http://mediation.ua/wp-content/uploads/2017/05/Stattya-pro-Mediatsiyu-v-proektah-protses-kodeksiv-2.pdf>

144. Романадзе Л. Д. Критерії медіабельності в контексті системи вирішення спорів. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Випуск 6(35). С.8-13.

145. Романадзе Л. Універсальний кодекс етики медіатора: утопія чи реальність? *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 1. С. 14-22. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/01\(114\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/01(114)/4.pdf)

146. Савчук К. О. Посередництво. *Юридична енциклопедія*: В 6 т. / Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ «Укр. енцикл.», 1998. Т. 4: Н-П. 2002. 720 с.

147. Саліхов О. О. Альтернативні способи врегулювання конфліктів у державних органах влади. *Правові аспекти інституціоналізації медіації у сфері праці*: Матеріали круглого столу (02 травня 2024 р.) / Відділення Національної служби посередництва і примирення у Вінницькій області, юридичний факультет Донецького національного університету імені Василя Стуса, факультет права, публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, Громадська організація «Трудові ініціативи» / за заг. ред. І. Ф. Коваль (голова), Л. П. Амелічевої, О.Ф. Мельничук, Б. Ю. Мусієнко, К. О. Калаченкової (відпов. ред.). Вінниця, Київ, 2024. С. 37-38.

148. Саліхов О. О. Імплементція європейських стандартів медіації у систему публічного управління України. *Національні інтереси України. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 8 (13). С. 1024-1031. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-1024-1031](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-1024-1031)

149. Саліхов О. О. Конституційно-правові засади процедури медіації у публічному управлінні. *Конституційні засади належної правової процедури: виклики євроінтеграції: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14 червня 2025р., Чернівці) / редкол.: О.В. Щербанюк та ін. Чернівці: 2025. С. 224-227.*

150. Саліхов О. О. Концептуальні засади медіації у системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. №3 (43). С.235-242. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-235-242](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-235-242)

151. Саліхов О. О. Медіаційні компетентності публічних управлінців. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.)*; за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 104-107.

152. Саліхов О. О. Медіація для потреб органів місцевого самоврядування. *Літописець*. Випуск 18: Збірник наукових праць Х Всеукраїнської науково-практичної конференції «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції (до річниці прийняття Загальної декларації прав людини)» (м. Житомир, 1 грудня 2023 року). Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2024. С.

153. Саліхов О. О. Медіація у публічному управлінні та її співвідношення з посередництвом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №4 (22). С. 472-480. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-472-480](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-472-480).

154. Саліхов О. О. Медіація у публічному управлінні: досвід європейських країн. *Тези до IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період»* (до дня державної служби). Вінниця, 24 червня 2025 р. С.193-197.

155. Саліхов О. О. Методи врегулювання конфліктів у державних органах. *Збірник матеріалів «круглого столу» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування»*, 23 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 136-140.

156. Саліхов О. О. Принцип добровільності медіації у публічному управлінні. *Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри. Збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Вінниця, 09 грудня 2022 року). Вінниця, 2023. С. 108-111. URL: [http://ippi.org.ua/sites/default/files/20230118\\_142815.pdf](http://ippi.org.ua/sites/default/files/20230118_142815.pdf)

157. Саліхов О. О. Розвиток законодавства про медіацію у публічному управлінні. *Правове регулювання суспільних відносин в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з метою забезпечення сталого розвитку: матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф.* (м. Київ, 9 грудня 2022 р.). Упоряд: Бевз С.І., Бирса Н.О., Серебрякова Ю. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 97-100.

158. Саліхов О. О. Функції кодексу етики медіатора у сфері публічного управління. *Медіація & університети 2.0 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (14–15 листопада 2025 р., Львів) / редкол.: Романардзе Л., Горецька Х., Голинська М., Єнін М. Одеса: Астропринт, 2025. С. 245-247.

159. Семенчук Н. О. Публічно-правові спори у сфері містобудування. Дис. ...канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2024. 243 с.

160. Сулейманова С. Р. Основні принципи медіації. Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України) : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 2. С. 578-582.

161. Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди, досягнуті в результаті медіації (2018 рік). URL: [https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial\\_conciliation](https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation)

162. Токарева К. С. Альтернативне вирішення адміністративно-правових спорів в Україні. *Наукові записки. Серія: Право.* 2020. Випуск 8. Спецвипуск. С. 77-83.

163. Токарева К. С. Адміністративно-правове регулювання медіації: сучасний стан і тенденції розвитку: дис....докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ. 2021. 468 с.

164. Токарева К. С. Принципи впровадження інституту медіації у публічно-правових спорах в Україні. *Вісник ХНУВС–Bulletin of KhNUiA.* 2020. № 3(90). С. 187-201. URL: <https://doi.org/10.32631/v.2020.3.19>.

165. У Комітеті з питань правової політики та правосуддя відбувся «круглий стіл» на тему: «Запровадження інституту медіації в Україні». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/113166.html>
166. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)
167. Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль від 21.01.2019. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376\\_001-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376_001-19#Text)
168. 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.
169. Устименко О. А., Завальна Ж. В., Савченко В. О., Воронов К. М. Договори в процедурі медіації: Директива ЄС та українське законодавство. *Академічні візії*. Випуск 13/2022. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/9>
170. Ухвала Дніпропетровського окружного адміністративного суду у справі №160/16298/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/111530800>
171. Ухвала Дніпропетровського окружного адміністративного суду у справі №160/25137/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/103495986>
172. Ухвала Львівського окружного адміністративного суду у справі №380/18680/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109877118>
173. Філіппова В. Д. Вирішення конфліктів у територіальних громадах: медіація vs лідерство. *Наукові перспективи*. 2024. №1(43). С. 288-296. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-288-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-288-296)
174. Халецький А. В., Новицька Т. А. Медіаційна компетентність фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 3 (44) с. 91-96. URL: [10.25313/2617-572X-2024-3-9778](https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9778)
175. Ханик-Посполітак Р., Посполітак В. «Досудове», «альтернативне» та «позасудове» врегулювання/вирішення приватноправових спорів: співвідношення понять. *Підприємство, господарство і право*. 2019. № 1. С. 38-44. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/1/8.pdf>
176. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
177. Черненко Н. Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 1. Том 11. URL: <https://doi.org/10.15421/152302>
178. Чернета С., Карпінська Н. Правове регулювання соціальної послуги посередництва (медіації) в Україні. *Ввічливість. Humanitas*. 2021. 3. 90–97. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.13>

179. Шинкар Т. І. Застосування медіації в адміністративному судочинстві: вітчизняний та зарубіжний досвід: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2017. 220 с.
180. Шишка Н. В. Поняття «медіація» як альтернативна форма вирішення спорів: до проблеми праворозуміння. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. С. 297-301 [http://lsej.org.ua/4\\_2021/74.pdf](http://lsej.org.ua/4_2021/74.pdf)
181. Шишкіна Є. К., Носирєв О. О. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / Є. К. Шишкіна, О. О. Носирєв. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2014. 200 с.
182. Шляхи до миру: проблематика та перспективи альтернативного вирішення спорів у сучасних умовах: Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України від 31 липня 2024 року (протокол № 164). URL: <https://kompravpol.rada.gov.ua/uploads/documents/34753.pdf>
183. Яковлев В. В. Присудова та позасудова медіація: основні ознаки. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*. 2017. Вип. 26. С. 139-151.
184. Яременко О.І., Кононенко В.В., Назаренко М.О. Інституціоналізація медіації як ефективного інструменту врегулювання спорів з органами місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 693-704.
185. Яременко О.І., Кононенко В.В., Назаренко М.О. Медіація у публічному управлінні: досвід зарубіжних країн. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 3(33). С. 454-462.
186. Яремко О. М. Право на медіацію як соціальну послугу: проблеми реалізації в територіальних громадах України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Серія ПРАВО. Вип. 78: Ч. 2. С. 419-424.
187. Яремко О. М., Шафранський В. В. Інформування про медіацію як повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2023. №4. С. 632-637. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.99>.
188. Ясиновський І. Г. Імплементация процедури медіації в українське законодавство: теоретико-правовий аналіз: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.
189. Alternative dispute resolution in administrative matters. 2016. 36 p. URL: <https://www.aihja.org/wp-content/uploads/2022/11/8th-Compendium-Alternative-dispute-resolution-in-administrative-matters-EN-2016.pdf>
190. Association Internationale des Hautes Juridictions Administratives. Belgique. URL: <https://www.aihja.org/membre/belgique/>
191. Aurimas B. Neteisminė mediacija lietuvos administraciniame procese: koncepcija ir plėtros kryptys. *Jurisprudencija*. 2014. 21(4): 1117–1139. URL: doi:10.13165/JUR-14-21-4-10.

192. Banys A. Neteisminė mediacija Lietuvos administraciniame procese: koncepcija ir plėtros kryptys. *Jurisprudencija*. 2014. Nr. 21 (4). 1117-1139. URL: <https://www.lituanistika.lt/content/60832>.
193. Bayerisches Verwaltungsverfahrensgesetz. URL: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVwVfG>.
194. Bollen K. Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*. 2013. 29 (3): 329-353.
195. Boyron S. Experimenting with compulsory mediation: assessment and continuation. URL: [https://realaw.blog/2022/05/27/experimenting-with-compulsory-mediation-assessment-and-continuation-by-sophie-boyron/#\\_ftn1](https://realaw.blog/2022/05/27/experimenting-with-compulsory-mediation-assessment-and-continuation-by-sophie-boyron/#_ftn1)
196. Broński W. Efektywność mediacji w postępowaniu administracyjnym. *Studia prawnicze KUL*. 3 (79). 2019. 47-68. URL: <https://doi.org/10.31743/sp.8888>
197. Burgess H. and Burgess G. Shuttle «Diplomacy/Mediated Communication», (Conflict Research Consortium: Univ. of Colorado), 2003. URL: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/shuttle.htm>
198. Vučetić D. Is mediation viable in administrative matters? *FACTA UNIVERSITATIS - Law and Politics*, 2016. 14(4), p. 495–504. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=482802>.
199. Całkiewicz D. Mediacja w postępowaniu administracyjnym ogólnym. *Studia Prawnoustrojowe*. 2018. 42. 437-446. URL: <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/sp/article/view/4818/5939>
200. Code de justice administrative. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006070933/LEGI\\_SCTA000033424088/#LEGISCTA000033424088](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070933/LEGI_SCTA000033424088/#LEGISCTA000033424088)
201. Collins Craig and Packer John. Options and Techniques for Quiet Diplomacy. URL: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r31305.pdf>
202. Décret n° 2022-433 du 25 mars 2022 relatif à la procédure de médiation préalable obligatoire applicable à certains litiges de la fonction publique et à certains litiges sociaux. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045412363>
203. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union*, L 136, 24.5.2008, p. 3–8. URL: <https://ukrmediation.com.ua/files/content/mediation-directive-ukr.pdf>
204. European Code of Conduct for Mediation Providers Ad adopted at the 31st plenary meeting of the CEPEJ, Strasbourg, 3-4 December 2018. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2018-24-en-mediation-development-toolkit-european-code-of-conduc/1680901dc6>
205. European commission for the efficiency of justice (CEPEJ). European Handbook for Mediation Lawmaking, as adopted at the 32th plenary meeting of the CEPEJ Strasbourg, 13 and 14 June 2019. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2019-9-en-handbook/1680951928>.

206. European commission for the efficiency of justice (CEPEJ). Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2022-11-promoting-administrative-mediation-en-adopted/1680a95692>

207. European court of human rights. Chamber hearing «Tsfayo v. the United Kingdom». URL: <http://surl.li/pgtvn>

208. Faire alliance redonner confiance. Rapport de la médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur 2023 Dossier de présentation. URL: <https://clubdesmediateurs.fr/wp-content/uploads/2024/07/1-RA-mediateur-national-de-leducation.pdf>

209. Fey M., Ramsay K. W. When is Shuttle Diplomacy Worth the Commute? Information Sharing through Mediation. URL: <https://www.rochester.edu/college/faculty/markfey/papers/mediation3.2.pdf>

210. Folberg J. Resolving disputes. Theory, practice and law / Folberg J., Golann D., Stipanowich T., Jennifer W., Schmitz A. New York, 2022, 758 p.

211. For example, in Geneva, St. Gallen, Vaud, etc. Administrative mediation is introduced by the constitution of some Swiss cantons: for example, Article 115 of the Constitution of the Republic and Canton of Geneva (Cst-GE) of 14 October 2012 provides that «An independent mediation body is competent to deal extrajudicially with disputes between the administration and the public». URL: [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2013/1846\\_fga/fr#art\\_120](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2013/1846_fga/fr#art_120)

212. Frankel M. S. Professional codes: Why, how, and with what impact? J Bus Ethics. 1989. 8. 109–115. URL: <https://doi.org/10.1007/BF00382575>.

213. Gerichtsverfassungsgesetz. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gvg/BJNR005130950.html>

214. Guidelines on Designing and Monitoring Mediation Training Schemes. Document elaborated jointly with the International Mediation Institute. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2019-8-en-guidelines-mediation-training-schemes/168094ef3a>

215. Gžibovskis V. Mediācijas jēdziens un mediācijas pamatprincipi the concept of mediation and basic principles of mediation. URL: <https://doi.org/10.17770/iss2022.7015>.

216. Helmuller S., Pring J., Richmond O. P. How Norms Matter in Mediation: An Introduction. Swiss Political Science Review. 2020. 26(4). 345–363. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/spsr.12425>

217. Hessisches Verwaltungsverfahrensgesetz. URL: <https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/jlr-VwVfGHE2010rahmen>

218. Informacja o działalności sądów administracyjnych w 2023 roku. Warszawa, Naczelny sąd administracyjny, kwiecień 2024. 215 s. URL: <https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/2048514835387A98C1258AFB0032410F/%24File/302.pdf>

219. Integrierte Mediation. URL: <https://www.in-mediation.eu/statistik-2/>

220. Journal officiel électronique authentifié n° 0122 du 27/05/2023. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=Q3X-UWFllTpm-wqug5uClCVbQzUnjIsVZBbPPchMM\\_c=](https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=Q3X-UWFllTpm-wqug5uClCVbQzUnjIsVZBbPPchMM_c=)
221. Kalisz A. Quasi-mediacyjność postępowania mediacyjnego przed sądami administracyjnymi, [w:] *Arbitraż i mediacja. Praktyczne aspekty stosowania przepisów*, red. J. Olszewski. Rzeszów: Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego. 2007. s. 157–162.
222. Kalisz A., Serhieieva A. When a State Is a Party to a Dispute – (Court) Administrative Mediation in Poland and in Ukraine. *Review of European and Comparative Law*. 2023 Vol. 53, No. 2. 129–148. URL: <https://doi.org/10.31743/recl.15967>
223. Kavalné S., Saudargaitė Ie. Mediation in disputes between public authorities and private parties: comparative aspects. *Jurisprudence*. 2011. 18(1): 251–265. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/633>.
224. Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich. URL: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/miedzynarodowe-i-polskie-standardy-dotyczace-mediacji>
225. Kodeks postępowania administracyjnego. URL: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/kpa>
226. Kovach K. Mediation. Principles and Practice. Third edition. Saint Paul, 2004. 624 p.
227. Lang J. Growth in the use of Mediation in the Public Sector. URL: <https://jonlang.com/growth-in-the-use-of-mediation-in-the-public-sector-sept-2013/>
228. Le Médiateur des entreprises. URL: <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises>.
229. Le médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. URL: <https://www.education.gouv.fr/le-mediateur-de-l-education-nationale-et-de-l-enseignement-superieur-41528>
230. Ley 5/2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. URL: <https://www.boe.es/eli/es/l/2012/07/06/5/con>
231. LOI n° 2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000043370376/>
232. Mediācijas likums. Rīgā 2014. gada 4 jūnijā. URL: <https://likumi.lv/ta/id/266615-mediācijas-likums>.
233. Mediacja w strukturze Ministerstwa Sprawiedliwości. URL: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/dzialania-ministerstwa-sprawiedliwosci-w-przedmiocie-mediacji>
234. Médiateur de la République (France). URL: <https://www.nord.gouv.fr/Vous-etes/Particulier/Droits-des-usagers/Defenseur-des-droits>
235. Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE. Reference Guide. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/b/0/126646.pdf>

236. Mediation and Dispute Management in Public Service. Prepared by an independent expert Baria Ahmed, commissioned by the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government. 2020. 84 p. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ge/undp\\_ge\\_dg\\_mediation\\_civil\\_service\\_eng.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ge/undp_ge_dg_mediation_civil_service_eng.pdf)

237. Mediation awareness programme for judges. Ensuring the efficiency of the Judicial Referral to mediation, as adopted at the 33rd Plenary meeting of the CEPEJ Strasbourg, 5 and 6 December 2019 in view of its adoption. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2019-18-en-mediation-awareness-programme-for-judges/168099330b>

238. Mediation in England and Wales. URL: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/guides/mediation->

239. Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577), das durch Artikel 135 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/MediationsG.pdf>

240. Melnychuk O., Opolska N., Ostapenko O., Lapshyn S., Ishchuk A. Utilising mediation for conflict resolution: insights and future directions. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024; 3:1143 URL: <https://doi.org/10.56294/sctconf20241143>

241. Ministère de la Justice. URL: <https://www.justice.gouv.fr/actualites/actualite/justice-amiable-resoudre-efficacement-differend>

242. Minogue M. Internal review of administrative decision. In AIAL Conference. Canberra, 2001. Iss. 5. P. 54-58. URL: <https://www.austlii.edu.au/au/journals/AdminRw/2001/4.pdf>

243. Nasiadka Ł. Rola i funkcje mediatora w postępowaniu administracyjnym. *Fakultatywne działania prawne administracji publicznej wobec wyzwań gospodarki i marketingu w Polsce*. URL: <http://angelika-pabian.pl/documents/63236f57af55b.pdf>

244. Part seven of the belgian Judicial code. URL: <https://www.uv.es/medarb/observatorio/leyes-mediacion/europa-resto/belgium-judicial-code-mediation.pdf>

245. Perkumienė D., Morkūnienė E., Semaškienė L., & Baužien A. Application of judicial mediation in civil law: theory and practice. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse «Helvetica». 2023. 14 (91). P. 126–134. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-15>.

246. Plucińska-Nowak M. Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim. Poznań: Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych UAM. 2021. 318 s. URL: <https://opac.ur.edu.pl/integro/263302348872/plucinska-nowak-martyna/status-i-oblicza-mediacji-w-spoleczenstwie-polskim?bibFilter=26>

247. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. URL: <https://lexlege.pl/prawo-o-postepowaniu-przed-sadami-administracyjnymi/>

248. Przyłępa-Lewak A. Mediacja jako forma komunikacji w postępowaniu Administracyjnym. URL: DOI:10.17951/g.2022.69.2.61-73.

249. Rammata M. Conflicts Management through Mediation in Public Administration. *Human Resource Management Research*. 2019. 9(2). 33-44. DOI: 10.5923/j.hrmr.20190902.02

250. Republic of Lithuania. Law on mediation. 15 July 2008 No X-1702. Vilnius. (As last amended on 29 April 2021 – No XIV-269). URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a1214b42d40911eb9787d6479a2b2829?jfwid=13yl78zgim>

251. Resolve the claim through mediation. URL: <https://www.gov.uk/respond-to-court-claim-for-money/mediation>

252. Romanadze L. Mediation in Post-War Restoration in Ukraine. 2022. 4-2 (17). *Special Issue Access to Justice in Eastern Europe*. 202-217. URL: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.4-n000432>

253. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2017 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu administracyjnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1088) URL: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/rozporzadzenie-ministra-spraw-wewnetrznych-i-administracji-z-dnia-2-czerwca-2017-r-w-sprawie-wysokosci-wynagrodzenia-i-podlegajacych-zwrotowi-wydatkow-mediatora-w-postepowaniu-administracyjnym-dzu-z-2017-r-poz-1088>

254. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2017 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu przed sądem administracyjnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1087). URL: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/rozporzadzenie-ministra-spraw-wewnetrznych-i-administracji-z-dnia-2-czerwca-2017-r-w-sprawie-wysokosci-wynagrodzenia-i-podlegajacych-zwrotowi-wydatkow-mediatora-w-postepowaniu-przed-sadem-administracyjnym-dzu-z-2017-r-poz-1087>

255. Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw, Druk nr 1183. URL: <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=1183>

256. Salem K. and Doyle M. Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states (part I). URL: <http://surl.li/pwcka>

257. Salem K. and Doyle M. Promoting mediation to resolve administrative disputes in Council of Europe member states (part 2) : Administrative Mediation in the UK. URL: <https://realaw.blog/2023/03/24/promoting-mediation-to-resolve-administrative-disputes-in-council-of-europe-member-states-part-2-administrative-mediation-in-the-uk-by-karim-salem-and-margaret-doyle/>

258. Salm J., Ordway J. L. A political process of education and leadership through mediation. *Administrative Theory & Praxis*, 2010. 32(3), p. 438–444. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320310>

259. Sertificētu mediatoru padome. URL: <https://sertificetimediatori.lv/>

260. Sozialgerichtsgesetz. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/sgg/>

261. Spencer D., Brogan M. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University Press, 2006. 520 p.

262. Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone w dniu 26 czerwca 2006 r. przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości. URL: <https://www.gov.pl/attachment/e7e44ed1-085b-4265-9802-a9f930eff7a5>

263. Tabernacka M. *Mediacje – przeciwdziałanie podziałom w praktyce stosowania prawa*. URL: <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/42211>

264. The Czech Republic, Act on Mediation and Change of Some Laws. 2012. №202/2012 Coll., Sec. 15 (1) and 14. URL: [https://www.cak.cz/assets/zakon-o-mediaci\\_aj.pdf](https://www.cak.cz/assets/zakon-o-mediaci_aj.pdf).

265. Tieslietu ministrijas nolikums. Ministru kabineta noteikumi. Nr. 474 Rīgā 2017. gada 16 augustā (prot. Nr. 39 22. §). URL: <https://likumi.lv/ta/id/292913-tieslietu-ministrijas-nolikums>

266. Tvaronavičienė A., Kaminskienė N., Rone D. and Uudeküll R. *Mediation in the baltic states: developments and challenges of implementation. Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. 4 (16). 1-23. URL: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.4-a000427>

267. UK outlines plan to ratify Singapore Convention on Mediation. URL: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/uk-plan-ratify-singapore-convention-mediation>

268. Zbigniew K. *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym: monografia*. Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004, 195. URL: <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/monografie/mediacja-i-koncyliacja-w-prawie-administracyjnym-369141730>.

269. Zhomartkyzy M. *Comparative study of mediation practices in European countries. EUREKA: Social and Humanities*. 2023. Number 5. 94-102 p. URL: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2023.003153>

270. Zienkiewicz A. *Specyfika mediacji w postępowaniu administracyjnym jako formy Alternative Dispute Resolution (ADR). Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*. nr 4/2019. URL: DOI: 10.32088/0000\_18

271. *Cu privire la mediere: Lege Nr. LP137/2015 din 03.07.2015*. URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=110536&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110536&lang=ro)

**ДОДАТКИ**

## Додаток А. Довідка Північного міжрегіонального центру з надання безоплатної правничої допомоги про впровадження



**Північний міжрегіональний  
центр з надання безоплатної  
правничої допомоги**

вул. Єреванська, 32,  
м. Київ, 03087, Україна  
Т: (044) 593-97-60  
E-mail: right.bank@legalaid.kiev.ua  
Website: www.legalaid.gov.ua  
Код ЄДРПОУ 39776588

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта Саліхова Олексія Олеговича за спеціальністю 281  
«Публічне управління та адміністрування» на тему: «Інститут медіації у  
системі публічного управління України в умовах євроінтеграції»**

Результати дисертаційного дослідження **аспіранта Саліхова Олексія Олеговича за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на тему: «Інститут медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції»** впроваджено у практичну діяльність Північного міжрегіонального центру з надання безоплатної правничої допомоги. Зокрема, використано наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження щодо ролі центрів з надання безоплатної правничої допомоги для розвитку медіації в Україні, потреби удосконалення повноважень державних органів у сфері медіації на підставі досвіду окремих країн-членів Європейського Союзу.

Цінними є результати дослідження досвіду впровадження медіації у Великобританії, Литві, Латвії, Польщі, Франції та інших державах з метою його запозичення та імплементації в Україні. Науково обґрунтованими є практичні пропозиції аспіранта щодо розроблення Кодексу професійної етики медіатора в публічному управлінні, а також Професійного стандарту «Медіатор у сфері публічного управління та адміністрування (адміністративний медіатор)».

Використання зазначених результатів сприяло удосконаленню підходів до правопросвітницької та консультативної роботи з громадянами Північного міжрегіонального центру з надання безоплатної правничої допомоги. Отримані наукові напрацювання можуть бути використані під час підвищення кваліфікації працівників системи безоплатної правничої допомоги з питань застосування медіації у публічному управлінні.

**В.о. директора**



**Марина ЛУКІЯНОВА**

**Додаток Б. Довідка Відділення НСПП у Вінницькій області про  
впровадження результатів дисертаційного дослідження**



**У К Р А Ї Н А  
НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ  
ВІДДІЛЕННЯ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

буль. Соборна, 72, к.302,307  
м. Вінниця, 21050

тел.факс:(432)52-46-25

e-mail: [vin-nspp@ukr.net](mailto:vin-nspp@ukr.net)

СДРНОУ 21709530

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження**

Результати дисертаційного дослідження здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Саліхова Олексія Олеговича на тему: «Інститут медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції» впроваджено у практичну діяльність відділення Національної служби посередництва та примирення у Вінницькій області. Зокрема, науково обґрунтовані положення і рекомендації щодо: підвищення ефективності роботи з конфліктами у державних органах із використанням медіації; удосконалення механізмів застосування медіації у діяльності органів публічної влади; розвитку інституційних засад впровадження медіації у системі публічного управління з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяє підвищенню ефективності діяльності відділення Національної служби посередництва і примирення у Вінницькій області, удосконаленню практики врегулювання трудових спорів, а також впровадженню сучасних європейських підходів до альтернативного вирішення спорів у публічному управлінні.

**Керівник відділення  
Національної служби посередництва  
і примирення у Вінницькій області**

**Богдан МУСІЄНКО**



## Додаток В. Довідка ВДПУ імені Михайла Коцюбинського про впровадження результатів дисертаційного дослідження



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені Михайла Коцюбинського

вул. Дзержинського, 32, м. Вінниця, 22001, Україна, тел. (0432) 431 625, факс (0432) 431 912, e-mail: info@vinnitsya.edu.ua, www.vinnitsya.edu.ua

М. 03. 2024 № 00/28

на № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації

Саліхова Олексія Олеговича

«Інститут медіації у системі публічного управління України в умовах  
євроінтеграції»

(спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»)

Упродовж 2023-2025 рр. в освітній процес Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського було впроваджено результати дисертаційного дослідження Саліхова Олексія Олеговича під час викладання дисциплін «Публічна служба в Україні», «Основи місцевого самоврядування» здобувачам вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Упровадження реалізовано шляхом оновлення змісту робочих програм цих навчальних дисциплін, інтеграції наукових здобутків автора в лекційний матеріал, введення у 2025 році до освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» освітньої компоненти «Управління конфліктами та медіація в публічному управлінні» з метою формування у здобувачів здатності налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти шляхом використання процедури медіації в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Результати дисертаційного дослідження Саліхова Олексія Олеговича рекомендуються до використання у науковій діяльності та в освітньому процесі для підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Проректор з наукової роботи



Алла КОЛОМІЄЦЬ

Євген ГРОМОВ 0504611117

**Додаток Г. Довідка ВОАС про впровадження результатів дисертаційного дослідження**



**ВІННИЦЬКИЙ ОКРУЖНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД**

*вул. Брацлавська, 14, м. Вінниця, 21001, тел/факс (0432) 55-15-18, 55-15-16,  
Web: adm.vn.court.gov.ua e-mail: inbox@adm.vn.court.gov.ua  
Код ЄДРПОУ 34455243*

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Саліхова Олексія Олеговича на тему: «Інститут медіації у системі публічного управління України в умовах євроінтеграції» впроваджено у практичну діяльність Вінницького окружного адміністративного суду.

У процесі діяльності суду використано наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження, зокрема щодо теоретико-правового обґрунтування ролі медіації як альтернативного способу врегулювання публічно-правових спорів та можливості її застосування у діяльності адміністративних судів з метою підвищення ефективності захисту прав, свобод та законних інтересів осіб. Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяє розвитку культури мирного врегулювання публічно-правових спорів.

Довідку видано для подання до Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Голова Вінницького окружного  
адміністративного суду

**Віталій ДОНЧИК**

**Додаток Д. Таблиця законодавчого закріплення повноважень органів публічної влади, які прямо або опосередковано стосуються медіації**

<b>Орган публічної влади</b>	<b>Нормативно-правовий акт</b>
Президент України	Конституція України Стаття 106 частина 1 пункт 29 Стаття 106 частина 3
Верховна Рада України	Конституція України Стаття 85 частина 1 пункт 3
Комітет Верховної Ради України з правової політики	Постанова КМУ «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання» від 29 серпня 2019 року № 19-ІХ Пункт 16 абзац шістнадцятий
Кабінет Міністрів України	Конституція України Стаття 116 пункт 2 Стаття 116 пункт 3 Стаття 116 пункт 4 Стаття 116 пункт 9 Стаття 117 частина 1
	Закон України «Про безоплатну правничу допомогу» Стаття 27 пункт 5
Міністерство соціальної політики України	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України» від 17 червня 2015 р. № 423 Пункт 3 підпункт 1 абзац 11 Пункт 3 підпункт 1 абзац 14 Пункт 4 підпункт 1 Пункт 4 підпункт 2 Пункт 4 підпункт 5 Пункт 4 підпункт 31 Пункт 4 підпункт 63 <sup>1</sup> Пункт 4 підпункт 102
	Закон України «Про соціальні послуги» Частина 2 пункти 1-11
Національна соціальна сервісна служба України	Постанова КМУ «Положення про Національну соціальну сервісну службу України» від 26 серпня 2020 р. № 783 Пункт 3 підпункт 1 Пункт 3 підпункт 4 Пункт 3 підпункт 6 абзац 2
	Закон України «Про соціальні послуги» Стаття 11 частина 3

<i>Продовження додатку Д</i>	
Міністерство юстиції України	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення надання безоплатної вторинної правничої допомоги та послуг з медіації» від 4 березня 2013 р. № 130 Пункт 1
	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України» від 2 липня 2014 р. № 228 Пункт 3 підпункт 2 <sup>8</sup> Пункт 3 підпункт 3 Пункт 4 підпункт 1 Пункт 4 підпункт 29 Пункт 4 підпункт 35 Пункт 4 підпункт 36
Координаційний центр з надання правничої допомоги (Управління з впровадження альтернативних способів врегулювання спорів)	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Координаційний центр з надання правничої допомоги» від 6 червня 2012 р. № 504 Пункт 12 підпункт 4 <sup>1</sup> Пункт 12 підпункт 7 <sup>1</sup> Пункт 13 підпункт 15 <sup>1</sup>
	Постанова КМУ «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо деяких питань забезпечення надання послуг з медіації системою безоплатної правової допомоги» від 02 вересня 2022 року № 990 Пункт 2
	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення надання безоплатної вторинної правничої допомоги та послуг з медіації» від 4 березня 2013 р. № 130 Пункт 2 Пункт 3 підпункт 5
Центр з надання безоплатної правничої допомоги	Закон України «Про безоплатну правничу допомогу» Стаття 17 пункт 14
	Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Положення про центри з надання безоплатної правничої допомоги» від 02 липня 2012 № 967/5 Пункт 8 підпункт 13
Національне агентство України з питань державної служби	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 1 жовтня 2014 р. № 500 Підпункт 13 пункт 4 Підпункт 35 пункт 4 Підпункт 40 пункт 4

<i>Продовження додатку Д</i>	
Місцеві державні адміністрації	Конституція України Стаття 119 пункт 1 Стаття 119 пункт 2
	Закон України «Про місцеві державні адміністрації» Стаття 18 пункт 7
	Закон України «Про безоплатну правничу допомогу» Стаття 9 частина 1 пункт 1
	Закон України «Про соціальні послуги» Стаття 11 частина 4
Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад	Закон України «Про місцеве самоврядування» Стаття 31 частина 1 пункт «б» підпункт 6 Стаття 33 частина 1 пункт «б» підпункт 5 Стаття 34 частина 1 пункт «б» підпункт 2 <sup>1</sup> ) Стаття 34 частина 1 пункт «б» підпункт 9 Стаття 34 частина 1 пункт «б» підпункт 15 Стаття 38 <sup>1</sup>
	Закон України «Про безоплатну правничу допомогу» Стаття 9 частина 1 пункт 2
	Закон України «Про соціальні послуги» Стаття 11 частина 5