



УДК 35.07:316.485:001.8
DOI 10.32782/cuj-2024-4-6

Лисий Вадим Вікторович

аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
ORCID: 0009-0008-3187-6255



Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
ORCID: 0000-0003-3967-7900

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДСТАВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах сьогодення медіація як інструмент розв'язання конфліктів набуває все більшого значення в системі публічного управління, сприяючи ефективнішій комунікації та зменшенню соціальної напруги. Медіація відкриває нові можливості для гармонізації відносин у публічному управлінні, сприяючи розвитку діалогу й довіри між суспільством (громадянами) і державними інституціями. Поточне дослідження базується на наукових працях з медіації в публічному управлінні, застосовуючи комплексний підхід із методами аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та наукового абстрагування для визначення ролі, можливостей і ризиків медіації та створення її теоретико-методологічної основи. У статті визначено характерні особливості застосування медіації у сфері публічної адміністрації та її потенціал у розв'язанні соціально значущих конфліктів стосовно публічного управління. Виокремлено та описано основні можливості медіації, такі як: зниження напруги в конфліктних ситуаціях, ефективне розв'язання спорів без залучення суду, розвиток культури діалогу й компромісу, зменшення навантаження на судову систему, збереження конфіденційності й захист інтересів сторін. Також у ході дослідження порівняно ризики її застосування, які можуть обмежувати ефективність публічного управління. Авторами обґрунтовано й розроблено систему теоретико-методологічних підходів до дослідження медіації (цілі та види медіації в публічному управлінні, сфера впливу медіації на публічне управління, методологічні підстави медіації в публічному управлінні). Надана авторами схема продемонструвала цілісний підхід до вивчення медіації в сфері публічного управління, показуючи зв'язок між теоретичними та методологічними аспектами й специфікою її застосування. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на порівняння українського досвіду використання медіації в публічному управлінні та закордонного, а також на визначення оптимальних шляхів інтеграції цих практик в український контекст для підвищення ефективності публічного управління.

Ключові слова: публічне адміністрування, конфлікти, взаємодія громадян і публічних установ, судова медіація, позасудова медіація.

Lysyi V. V., Ivanii O. M. Theoretical and methodological foundations of the research of mediation in public administration

today, mediation as a tool for conflict resolution is becoming increasingly important in the public administration system, contributing to more effective communication and reducing social tension. Mediation opens up new

opportunities for harmonizing relations in public administration, promoting dialogue and trust between society (citizens) and state institutions. The current study is based on scientific works on mediation in public administration, using an integrated approach with methods of analysis, synthesis, generalization, systematization and scientific abstraction to determine the role, opportunities and risks of mediation and to create its theoretical and methodological basis. The article identifies the characteristic features of mediation in the field of public administration and its potential in resolving socially significant conflicts concerning public administration. The author identifies and describes the main possibilities of mediation, such as: reducing tension in conflict situations, effective dispute resolution without involving the court, developing a culture of dialogue and compromise, reducing the burden on the judicial system, maintaining confidentiality and protecting the interests of the parties. The study also compares the risks of its application which may limit the effectiveness of public administration. The author substantiates and develops a system of theoretical and methodological approaches to the study of mediation (objectives and types of mediation in public administration, the scope of mediation's impact on public administration, and the methodological basis for mediation in public administration). The scheme provided by the author demonstrates a holistic approach to the study of mediation in public administration, showing the connection between theoretical and methodological aspects and the specifics of its application. Further research may be aimed at comparing the Ukrainian experience of using mediation in public administration with the foreign experience, as well as at identifying the best ways to integrate these practices into the Ukrainian context to improve the efficiency of public administration.

Key words: *public administration, conflicts, interaction between citizens and public institutions, judicial mediation, out-of-court mediation.*

Вступ. Впродовж останніх 20 років державний сектор усіх країн зазнав значних змін, оскільки уряди намагаються реагувати на виклики технологічних змін, глобалізації й міжнародної конкурентоспроможності. Все частіше зустрічається інтернаціоналізація правових норм у цій сфері, перегляд статусу державного службовця та необхідність економії ресурсів і часу для подолання конфліктів, які заважають роботі органів влади у наданні послуг, що сприяло широкому застосуванню альтернативних методів розв'язання конфліктів. Навички медіації стали важливими елементами, а іноді й передумовами ефективної реформи державного управління та орієнтації його діяльності на інтереси громадян. Країни-сусіди Європейського Союзу гармонізували законодавство в цій сфері, щоб досягти міжнародних стандартів. Мотивація до застосування медіації в цих країнах впливає з успішних практик використання цих методів у адміністративній діяльності країн-членів ЄС, роботи Європейського омбудсмена при Раді Європи, який спеціалізується на посередництві в конфліктах між органами влади та приватними особами, а також інтеграції цього питання в сучасну систему управління якістю надання публічних послуг. Як держави-члени ЄС, так і сусідні країни мають низку національних особливостей щодо застосування медіації у сфері адміністративної роботи [1].

Пострадянські держави зіштовхуються з низкою проблем у реорганізації адміністративної системи та розширенні компетенцій персоналу, політизації державного управління, свавілля та жорсткості, інертності бюрократичного суспільства, успадкованого від тоталітарної системи тощо.

Отже, з огляду на вищезазначене, актуальність теоретико-методологічних підстав дослідження медіації в публічному управлінні обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів для запобігання та вирішення конфліктів у державному секторі, що є ключовим аспектом успішної модернізації публічного управління.

Реформування адміністративних структур в умовах глобальних викликів та інтеграційних процесів вимагає від державних установ адаптації до сучасних стандартів управління та формування інституцій, здатних до конструктивного діалогу з громадянами. Медіація, як один із найважливіших альтернативних методів врегулювання спорів, сприяє не лише ефективному вирішенню конфліктних ситуацій, але й підвищує рівень довіри до державних інституцій, забезпечуючи прозорість та відкритість процесів прийняття рішень. У цьому контексті наукове обґрунтування методів та підходів до використання медіації у публічному управлінні сприятиме покращенню взаємодії між органами влади

та суспільством, підвищенню ефективності надання публічних послуг і, відповідно, поліпшенню якості життя громадян.

Отже, метою поточної статті є висвітлення ключових особливостей теоретико-методологічних підстав дослідження медіації в публічному управлінні. Згідно задач перед дослідженням постають певні завдання, а саме: відзначити особливості медіації в контексті публічного управління; конкретизувати можливості та ризики медіації в публічному управлінні, а також розробити систему теоретико-методологічних підстав дослідження медіації в публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Це дослідження базується на низці наукових робіт закордонних та вітчизняних теоретиків та практиків. Зокрема, у своїй науковій роботі автор М. Раммата [1] розглянув управління конфліктами через медіацію в публічній адміністрації, підкреслюючи її важливість для покращення ефективності управлінських процесів. Інші закордонні автори, такі як Дж. Салм та Дж. Ордвей [2] акцентували увагу на політичному процесі освіти та лідерства через медіацію, відкриваючи нові горизонти для розуміння ролі медіації в управлінських структурах. Н. Черненко [3] розглядав концепції конфлікт-коучингу та медіації, акцентуючи їх значення для вирішення конфліктних ситуацій у державному секторі. Науковець Д. Вуцетіч [4] поставив питання про життєздатність медіації в адміністративних справах, підкреслюючи її потенціал як ефективного механізму врегулювання спірних ситуацій. У роботі авторів В. Волошин і Ю. Мустафаєва [5] було розглянуто медіацію як спосіб профілактики конфліктів, що сприяє підвищенню ефективності державних органів. Українська авторка О. Кармаза [6] зосередилася на основних концепціях розвитку інституту медіації, вказуючи на важливість цих інструментів у сучасній системі управління конфліктами. К. Токарева [7] досліджувала принципи впровадження медіації у публічно-правових спорах, акцентуючи на важливості цього процесу для реформування публічного управління. Автори В. Теремецький та ін. [8] вивчали медіацію в адміністративних і юридичних

спорах в Україні з європейської перспективи, підкреслюючи важливість адаптації європейських практик до українського контексту. Нарешті, дослідник О. Меленко [9] провела порівняльно-правовий аналіз медіації як альтернативної форми вирішення спорів, виявляючи ефективні практики, які можуть бути впроваджені в Україні. Таким чином, поточне дослідження ґрунтувалося на різноманітних наукових джерелах, які доповнили розуміння медіації в публічному управлінні та її потенціалу для покращення управлінських практик.

Проте, незважаючи на достатньо велику кількість досліджень та напрацювань, методологічні підстави дослідження зазначеного питання потребують подальших та додаткових розвідок.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці учених, які досліджували проблематику медіації в публічному управлінні. Застосовано комплексний підхід, який передбачає поєднання різних методів для отримання достовірних і об'єктивних результатів. Зокрема, на базі опрацювання літературних джерел було задіяно такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез та узагальнення для формулювання особливостей і визначення ролі медіації в публічному управлінні. Метод систематизації було використано для визначення можливостей і ризиків медіації в контексті публічного управління. Застосування методу наукового абстрагування дало змогу виокремити загальні закономірності та специфічні особливості досліджуваного виду питання на створити схему теоретико-методологічних підстав дослідження медіації в публічному управлінні.

Результати. Наукове середовище розглядає конфлікт як один з ключових аспектів суспільного життя. Для його аналізу застосовуються різні теоретико-методологічні підходи, які допомагають розкрити сутність та зміст конфлікту. Конфлікт визначається як суперечність, що виникає між людьми або колективами під час їхньої спільної діяльності, що може бути спричинено непорозуміннями або протилежними інтересами, а також відсутністю згоди між двома або більше сторонами [1;2]. Його можна також охарактеризувати як

нестачу згоди між окремими особами чи групами, коли кожна сторона прагне домогтися визнання своїх поглядів або цілей і заважає іншим досягти аналогічного [4].

Врегулювання й розв'язання конфліктів за допомогою втручання третьої сторони є однією з форм конструктивного управління конфліктами, поряд із прямими переговорами. Існує кілька форм такого втручання (рис. 1).

Необхідно наголосити, що конфлікти є природною частиною соціального життя, але стають проблемою лише під час їх вирішення. Вибір засобів і методів для розв'язання конфлікту впливає на його позитивний чи негативний результат. Важливо зазначити, що вести переговори стає майже неможливим, коли сторони перебувають у стані сильного негативного емоційного протистояння, з агресією та небажанням бачити одна одну, тобто в умовах ескалації чи кульмінації конфлікту. У такій ситуації медіація та участь медіатора можуть бути дуже корисними, оскільки медіація передбачає переговори за участю третьої нейтральної сторони, яка допомагає сторонам врегулювати свій конфлікт.

Отже, можна сформулювати визначення медіації в контексті публічного управління.

Медіація в контексті публічного управління визначається як процес врегулювання конфліктів, у якому залучена третя нейтральна сторона, що сприяє діалогу між учас-

никами з метою досягнення взаємоприйнятого рішення. Цей процес надає можливість сторонам розглянути свої інтереси, проаналізувати фактичні та правові обставини справи, а також укласти угоди, що сприяють конструктивному співробітництву і зменшують напруженість у відносинах. Медіація виступає важливим інструментом у сфері публічного управління, адже вона сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади, спрощує адміністративні процедури та зменшує навантаження на судову систему.

Умовно медіацію можна поділити на позасудову та судову. Позасудова медіація часто застосовується як спеціалізований метод ведення переговорів у випадках, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, владою чи публічним управлінням. Це зумовлено тим, що тривалість судового процесу та великі витрати на нього можуть бути значними. В такій ситуації медіація дає змогу знайти більш ефективно розв'язання конфлікту та врегулювати спірні питання [10].

Крім того, вона може підготувати сторони до подальшої співпраці, визначити умови та правила співпраці, укладення та виконання контрактів, а також допомогти у вирішенні суперечок між керівництвом і колективом або внутрішніх конфліктів на підприємствах, а також між учасниками товариств. Позасудова медіація також



Рис. 1. Форми втручання за допомогою третьої сторони

Джерело: побудовано на основі [10]

активно використовується публічними особами, коли виникають труднощі у вирішенні суперечок. Відкриття деталей конфлікту в суді може негативно вплинути на їхні особисті та ділові зв'язки, репутацію, а також розголосити нюанси ведення бізнесу. Тому медіація може стати засобом для уникнення поширення негативної інформації чи видалення її з інформаційного простору. Отже в таблиці 1 нами систематизовано основні можливості та ризики медіації в контексті публічного управління.

Отже, надана в табл. 1 інформація підкреслює складність медіації як інструменту, який при правильному використанні може знижувати соціальні напруги, проте потребує чіткої нормативної підтримки та високої кваліфікації учасників.

У дослідженні медіації в публічному управлінні важливо розглянути низку ключових аспектів, які формують її теоретико-методологічну основу (рис. 2).

Отже, запропонована схема висвітлює комплексний підхід до дослідження медіації в публічному управлінні, розкриваючи взаємозв'язок між теоретичними та методо-

логічними основами й особливостями застосування цього інструменту. Надана схема дає змогу глибше розуміти функціональні можливості та обмеження медіації в процесах публічного управління, що є важливим для формування ефективної практики вирішення конфліктів у суспільстві.

Висновки. Дослідження показало, що медіація в публічному секторі є не лише інноваційним методом для розв'язання конфліктів, але й важливим інструментом для сприяння прозорості й співпраці в адміністративних процесах. Аналітична основа, що базується на синтезі теоретичних і методологічних засад, дозволяє всебічно висвітлити роль медіації в системі державного управління й визначити специфічні механізми, що сприяють врегулюванню конфліктів.

Крім того, результати дослідження свідчать про трансформаційний вплив медіації на відносини між державними органами та громадянами. Через акцент на діалозі та взаєморозумінні зміцнюється довіра до державних інституцій, що відкриває шлях до стійкого та інклюзивного управління.

Таблиця 1

Можливості та ризики медіації в контексті публічного управління

№	Можливості медіації	Ризики медіації	Коментар авторів
1	Зниження напруги в конфліктних ситуаціях, що покращує загальну атмосферу в публічному секторі	Недовіра до медіатора чи процесу медіації через недостатню обізнаність або скептицизм учасників	Медіація здатна формувати партнерські відносини, але потребує детального ознайомлення сторін із методикою для зменшення упереджень
2	Ефективне й швидке розв'язання спорів без залучення суду, що дає змогу зекономити бюджетні кошти	Можливість маніпуляцій з боку однієї зі сторін, що може призвести до нерівного розподілу ресурсів	Важливо, щоб процес медіації був структурованим і рівноважним, що знизить шанси для маніпуляцій
3	Розвиток культури діалогу та компромісу, що сприяє довірі та співпраці між держслужбовцями та громадянами	Недостатній досвід або підготовка медіатора можуть призвести до погіршення ситуації, особливо у складних випадках	Необхідно створити систему навчання й сертифікації медіаторів для досягнення стабільних результатів
4	Зменшення навантаження на судову систему, оскільки конфлікти вирішуються у позасудовий спосіб	Ризик недостатньої підтримки медіації з боку уряду або законодавства, що обмежує її вплив	Потрібне адекватне нормативне забезпечення й популяризація медіації на всіх рівнях публічного управління
5	Збереження конфіденційності та захист інтересів сторін, що часто неможливо в судовому розгляді	Небезпека необ'єктивності медіатора або його заангажованість на користь однієї зі сторін	Етичні стандарти та ретельний добір медіаторів є ключовими для збереження довіри до процесу

Джерело: систематизовано автором на основі [6;8-10]

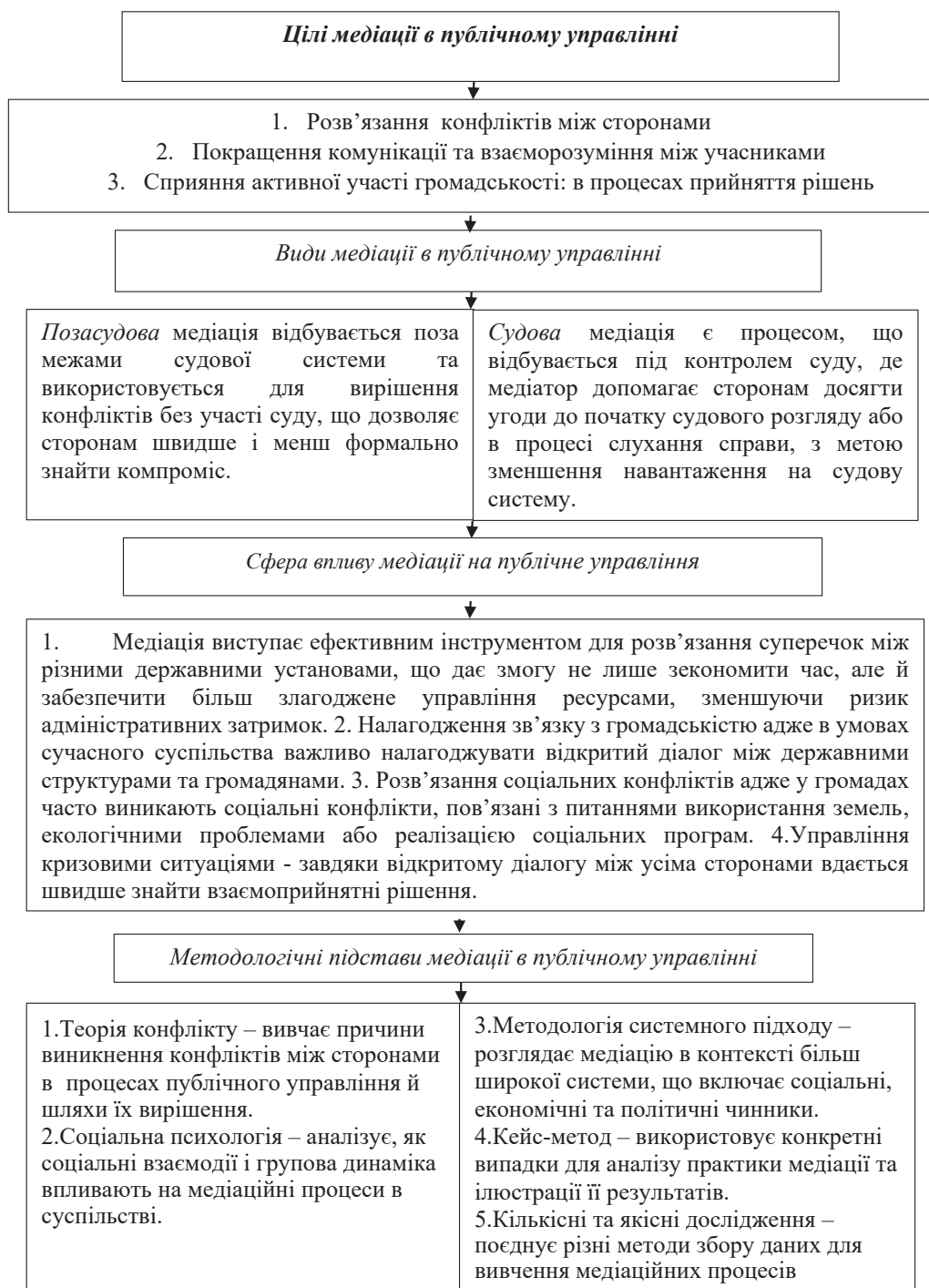


Рис. 2. Теоретико-методологічні підстави дослідження медіації в публічному управлінні

Джерело: побудовано автором на основі [1;4–7]

Література

1. Rammata M. Conflicts management through mediation in public administration. *Human Resource Management Research*, 2019. 9(2), p. 33–44. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20190902.02>
2. 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>
3. Черненко Н. Конфлікт-коучинг та медіація у публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. 2(83). <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237293>.

4. Vučetić D. Is mediation viable in administrative matters? *FACTA UNIVERSITATIS - Law and Politics*, 2016. 14(4), p. 495–504. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=482802>.
5. Voloshyn V., Mustafayeva U. S. Медіація як спосіб профілактики конфліктів у сфері державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2021. (13). <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.03>.
6. Кармаза О. Інститут медіації: Основні концепції розвитку. *Цивільне право і процес*, 2017. (2), с. 135–142. http://www.pgjournal.kiev.ua/archive/2017/2/2_2017.pdf#page=24.
7. Токарева К. С. Принципи впровадження інституту медіації у публічно-правових спорах в Україні. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, 2020. 90(3), с. 183–191. <https://doi.org/10.32631/v.2020.3.19>.
8. Teremetskyi V., Tokarieva K., Myronenko M., Mishchuk I. & Melnychuk Y. Mediation in administrative and legal disputes in Ukraine: a European perspective. *Amazonia Investiga*, 2023. 12(70), p. 200–209. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.18>.
9. Melenko O. Mediation as an alternative form of dispute resolution: Comparative-legal analysis. *European Journal of Law and Public Administration*, 2020. 7(2), p. 46–63. <https://doi.org/10.18662/eljpa/7.2/126>.
10. Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2019. 2(35), с. 231. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-1.35>.

References

1. Rammata, M. (2019). Conflicts management through mediation in public administration. *Human Resource Management Research*, 9(2), 33–44. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20190902.02> [in English].
2. Salm, J., & Ordway, J. L. (2010). A political process of education and leadership through mediation. *Administrative Theory & Praxis*, 32(3), 438–444. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320310> [in English].
3. Chernienko, N. (2021). Konflikt-kouching ta mediatsiya u publichnomu upravlinni. [Conflict coaching and mediation in public administration]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 2(83). <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237293> [in Ukrainian].
4. Vučetić, D. (2016). Is mediation viable in administrative matters? *FACTA UNIVERSITATIS. Law and Politics*, 14(4), 495–504. Retrieved from: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=482802> [in English].
5. Voloshyn, V., & Mustafayeva, U. S. (2021). Mediatsiya yak sposib profilaktyky konfliktiv u sferi derzhavnoho upravlinnya. [Mediation as a way to prevent conflicts in the field of public administration]. *Public Administration and Regional Development*, (13). <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.03> [in Ukrainian].
6. Karamaza, O. (2017). Instytut mediatsiyi: Osnovni kontseptsiyi rozvytku. [The institution of mediation: Main concepts of development]. *Civil Law and Process*, (2), 135–142. Retrieved from: http://www.pgjournal.kiev.ua/archive/2017/2/2_2017.pdf#page=24 [in Ukrainian].
7. Tokarieva, K. S. (2020). Printsypy vprovadzhennya instytutu mediatsiyi u publichno-pravovykh sporyakh v Ukrayini. [Principles of implementing the institution of mediation in public law disputes in Ukraine]. *Bulletin of the Kharkiv National University of Internal Affairs*, 90(3), 183–191. <https://doi.org/10.32631/v.2020.3.19> [in Ukrainian].
8. Teremetskyi, V., Tokarieva, K., Myronenko, M., Mishchuk, I., & Melnychuk, Y. (2023). Mediation in administrative and legal disputes in Ukraine: a European perspective. *Amazonia Investiga*, 12(70), 200–209. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.18> [in English].
9. Melenko, O. (2020). Mediation as an alternative form of dispute resolution: Comparative-legal analysis. *European Journal of Law and Public Administration*, 7(2), 46–63. <https://doi.org/10.18662/eljpa/7.2/126> [in English].
10. Lopatchenko, I. M. (2019). Mediatsiya yak suchasna tekhnolohiya u vyrishenni konfliktiv v publichnomu upravlinni. [Mediation as a modern technology in resolving conflicts in public administration]. *Public Administration and Regional Development*, 2(35), 231. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-1.35> [in Ukrainian].