

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**МЕДІАТОРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В КАР'ЄРІ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2819-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» М.Л. Бамбизов

Керівник: доктор філософських наук, професор,
професор кафедри соціології

М.А. Лепський

Рецензент: доктор філософських наук, доцент,
професор кафедри соціальної філософії та
управління О.В. Краснокутський

Запоріжжя – 2020

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 100 сторінок, 95 позицій у списку літератури.

МЕДІАЦІЯ, СЛУЖБОВА КАР'ЄРА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

Метою дослідження є визначення детермінант оптимізації медіації в публічному управлінні як чинника кар'єрного зростання.

Об'єктом дослідження виступає кар'єрне зростання державних службовців.

Предмет дослідження – детермінанти оптимізації впровадження технологій медіації в кар'єрі державного службовця.

Методи дослідження: системний підхід, теорія комунікацій та переговорів, структурно-функціональний аналіз, кабінетний метод аналізу статистичних даних.

Гіпотеза: перехід до цифрового публічного управління підвищує вимоги до комунікативної компетенції державного службовця, перш за все, до знання медіаторних технологій вирішення конфліктів.

Висновки: 1. Медіацію є комунікативним процесом, в якому медіатор сприяє налагодженню спілкування та переговорів між сторонами, аби допомогти їм досягти добровільної домовленості відносно вирішення їх конфлікту.

2. Принципи медіації – пізнана закономірність комунікації, яка вимагає диссоціацію від напруження конфлікту, за допомогою посередництва, у зміні з протистояння до раціоналізації пошуку рішення. Беззаперечне дотримання принципів медіації є першою і найважливішою умовою функціонування медіації як правового інституту та способу вирішення конфліктів.

3. Інститут медіації в Україні знаходиться на початковій стадії розвитку та потребує прийняття ряду нормативних актів для отримання позицій для подальшого розвитку.

ABSTRACT

Qualification work consists of 100 pages, 95 items in the bibliography.

MEDIATION, OFFICIAL CAREER, PUBLIC ADMINISTRATION.

The aim of the study is to determine the determinants of mediation optimization in public administration as a factor of career growth.

The object of research is the career growth of civil servants.

The subject of the research is the determinants of optimization of the introduction of mediation technologies in the career of a civil servant.

Research methods: system approach, theory of communications and negotiations, structural-functional analysis, office method of statistical data analysis.

Hypothesis: the transition to digital public administration increases the requirements for the communicative competence of a civil servant, first of all, for knowledge of mediation technologies for conflict resolution.

Conclusions: 1. Mediation is a communicative process in which a mediator facilitates communication and negotiations between the parties to help them reach a voluntary agreement on resolving their conflict.

2. Principles of mediation - a known pattern of communication, which requires dissociation from the tension of the conflict, through mediation, in the change from opposition to the rationalization of the search for a solution. Unquestioning adherence to the principles of mediation is the first and most important condition for the functioning of mediation as a legal institution and a way to resolve conflicts.

3. The Institute of Mediation in Ukraine is at an early stage of development and needs to adopt a number of regulations to obtain positions for further development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У КАР’ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ.....	9
1.1. Уточнення основних понять роботи: «медіація», «кар’єра держслужбовця».....	9
1.2. Генеза дослідження медіації у кар’єрі державного службовця в публічному управлінні.....	20
1.3. Методологічні принципи та підходи дослідження медіації у кар’єрі державного службовця в публічному управлінні	29
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У КАР’ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ	37
2.1. Кар’єра держслужбовця як феномен публічного управління.....	37
2.2. Медіація як комунікативна технологія переговорів у публічному управлінні	45
2.3. Медіаторні технології як комунікативні компетенції у кар’єрі держслужбовця	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАТОРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КАР’ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ	61
3.1. Закордонний досвід впровадження медіаторних технологій у кар’єрі держслужбовця	61
3.2. Стан впровадження медіаторних технологій у кар’єрі держслужбовця в Україні	75
3.3 Напрями вдосконалення впровадження медіаторних технологій у кар’єрі держслужбовця в публічному управлінні в Україні.....	82
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних соціально-економічних та політичних змін, що спостерігаються у світі та Україні, медіаторні технології вирішення конфліктів в цілому та конкретно в кар'єрі державного службовця потребують особливого розгляду, тому що саме конфлікти можуть стати фатальною перешкодою для кар'єрного зростання або навпаки їх вирішення є свідченням професійності держслужбовця. У сучасному, інформаційно-діджиталізованому та глобалізованому світі, коли змінюється устрій держав, удосконалюються ринково-економічні процеси зростає значення комунікативних компетенцій держслужбовця і, перш за все, у веденні переговорів, та/або, виступати у ролі медіатора задля вирішення конфліктів між розвитком держави та громадянським суспільством, у гармонізації цих процесів. Україна також намагається відповідати сучасним викликам і проводити реформування в управлінській сфері. За цих умов зростання інтенсивності та напруження конфліктів система медіації в публічній сфері в Україні залишається недосконалою.

Актуалізують нашу кваліфікаційну роботу потреби теоретичного осмислення можливості медіації у ефективному вирішенні конфліктів у публічному управлінні як компетенцій, що визначають кар'єрне зростання держслужбовця, що має велике значення для праксеології, теорії практичної діяльності у публічному управлінні. Бюрократія державних структур породжує боротьбу за сфери впливу, думка суспільства у вирішенні владних питань не враховується належним чином, що підвищує напруженість конфліктних комунікацій, як наслідок, знижується ефективність державних інституцій та їхня здатність оперативно реагувати на потреби і проблеми суспільства.

Проблемна ситуація полягає у суперечності зростання конфліктних комунікацій у публічному управлінні та потребами володіння медіаторними технологіями як комунікативними компетенціями держслужбовців на шляху кар'єрного зростання.

Об'єктом дослідження виступає кар'єрне зростання державних службовців.

Предмет дослідження – детермінанти оптимізації впровадження технологій медіації в кар'єрі державного службовця.

Метою дослідження є визначення детермінант оптимізації медіації в публічному управлінні як чинника кар'єрного зростання.

Згідно з метою маємо такі завдання:

- уточнення основних понять роботи: «медіація», «кар'єра держслужбовця»;
- визначення генези дослідження медіації у кар'єрі державного службовця в публічному управлінні;
- визначення методологічних принципів та підходів дослідження медіації у кар'єрі державного службовця в публічному управлінні;
- надання характеристики кар'єри держслужбовця як феномену публічного управління;
- характеристика медіації як комунікативної технології переговорів у публічному управлінні;
- визначення медіаторних технологій як комунікативної компетенції у кар'єрі держслужбовця;
- узагальнення закордонного досвіду впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця;
- визначення стану впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця в Україні;
- визначення напрямів вдосконалення впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця в публічному управлінні в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

удосконалено:

- положення про те, що медіація є важливим механізмом формування та реалізації державної політики на всіх рівнях, пріоритетним завданнями якого

є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності для забезпечення прав і свобод людини та розвитку країни та її регіонів;

набули подальшого розвитку:

- теоретичне обґрунтування необхідності розвитку медіації на державному рівні як комунікативної компетенції держслужбовця, що є чинником кар'єрного зростання;

Гіпотеза: перехід до цифрового публичного управління підвищує вимоги до комунікативної компетенції державного службовця, перш за все, до знання медіаторних технологій вирішення конфліктів.

Структура роботи: магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У КАР'ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ

1.1. Уточнення основних понять роботи: «медіація», «службова кар'єра державного службовця».

Оскільки конфлікти являють собою невід'ємну частину людської природи, то медіацію в тій чи іншій формі люди використовують вже доволі тривалий час. Так, племінне вирішення конфліктів в Африці, медіація в Китаї або система вирішення конфліктів равінами в єврейській культурі існували тисячі років.

На відміну від західної культури, в сучасному африканському, ісламському, китайському або японському суспільстві, примирювальні позасудові методи врегулювання спорів являються первинними, тоді як суди сприймаються як альтернатива їм.

В Українській історії можна віднайти немало традицій, пов'язаних з несудовим способом вирішення конфлікту.

Так, в Запорізькій Січі відповідальні збори, в особливості військові збори, проходили у вигляді Кола. Обговорення питань на Колі проходила до тих пір, поки громада не приходила до консенсусу, прийнятному для всіх її членів.

Оскільки медіація використовується у великому спектрі соціальних інститутів сучасного суспільства, в юридичній літературі наявні такі визначення поняття «медіація»:

В міжнародному праві, медіація — це посередництво третьої не заінтересованої держави в міжнародному спорі суб'єктів міжнародного права.

У приватному праві, медіація — одна з альтернатив, (позасудових) методів вирішення конфліктів, згідно з яким зацікавлений посередник

(медіатор) допомагає сторонам досягти шляхом переговорів добровільної та взаємовигідної угоди. [1]

В широкому розумінні, медіація є комунікативним процесом, в якому медіатор сприяє налагодженню спілкування та переговорів між сторонами, аби допомогти їм досягти добровільної домовленості відносно вирішення їх конфлікту.

У свою чергу, для з'ясування сутності службової кар'єри необхідно дослідити поняття і зміст кар'єри.

Відповідно до соціологічної науки, кар'єрою вважається просування людини по сходинках виробничої, майнової, соціальної, адміністративної й іншої ієрархії, розгляд її як послідовних занять, що виконуються індивідом протягом його трудового життя. У більшості визначень соціологів кар'єра представлена у вигляді моделі сфери переміщення індивідів із нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі [2; 3, с. 116; 4, с. 276; 5].

Соціальна ж психологія концентрує свою увагу на вивченні залежності трудової кар'єри від типу особистості, що формується під впливом певних соціальних факторів, її взаємодії з мікросередовищем [6–10].

Кар'єра належить також до сфери наукових і практичних інтересів менеджменту. Але інтерес до проблеми кар'єри не завжди був пильним і залежав від ролі людського фактора в менеджменті. Методологічні основи вивчення ділової кар'єри було закладено управлінською школою «людських відносин», а також досягненнями психології й соціології.

Подальший розвиток досліджень кар'єри відбувся в рамках менеджменту організації, кадрового менеджменту, менеджменту людських ресурсів, його характеризує зростання інтересу до людського фактора [11, с. 232–245; 12–14].

В управлінській науці відбувається усвідомлення зміни співвідношення ролей організаційно-технічних і людських ресурсів для досягнення успіху. «Всі господарські операції можна, в остаточному підсумку, звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці

стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з інших факторів мало що вдасться зробити», — стверджує Лі Якокка, один із найвідоміших наприкінці ХХ ст. представників ділового світу США [15, с. 54].

Кар'єра не обмежується впливом виробничих факторів. Вона визначається як особистим потенціалом працівника, стилем життя, накопиченим соціальним досвідом, так і культурою, соціальними нормами, цінностями, соціальними ієрархіями й організаційними формами [14; 16; 17].

У менеджменті організацій управління діловою кар'єрою розглядається як один із напрямків процесу управління персоналом. Кар'єра при цьому трактується як суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею і розглядається як поступове просування по службових сходинках, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю працівника, це просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад: одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, матеріальних багатств. Але кар'єра — це не тільки просування по службі. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру, є частиною кар'єри [18, с. 10–11].

Необхідно зазначити, що в управлінні дуже часто змішують поняття «кар'єра» і «службово-професійне просування», тоді як вони є близькими, але не тотожними. Термін «службово-професійне просування» є найбільш звичним, тоді як термін «кар'єра» в українській спеціальній літературі й на практиці фактично не використовувався. Під службово-професійним просуванням розуміється пропонована організацією послідовність різних шаблین (посад, робочих місць, становищ у колективі). Натомість, кар'єра є більш широким поняттям, яке становить систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних елементів.

Якщо розглядати поняття кар'єри з позицій сучасних теорій мотивації, то запрошується висновок, що кар'єра як елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації їхньої діяльності.

Відповідно до теорії А. Маслоу, в основі поведінки людини лежать її потреби, які можна поділити на п'ять груп: а) фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини (їжа, вода, відпочинок); б) потреби у безпеці і впевненості у майбутньому, тобто захист від фізичних та інших небезпек із боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому; в) соціальні потреби, тобто необхідність у соціальному оточенні; г) потреби у пошані, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень; д) потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей [19].

Згідно з теорією очікувань В. Врума, потреба є не тільки необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраним типом поведінки. Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою: а) керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника; б) співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду; в) співробітника і керівника: керівник допускає, що при певному поліпшенні якості роботи робітника йому буде видано певну винагороду; г) співробітника, який зіставляє розмір винагороди із сумою, яка є необхідною йому для задоволення певної потреби [18, с. 24].

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що у своїх бажаннях люди прагнуть: 1) одержати максимум бажаного, у тому числі й просування по службі; 2) знання перспектив свого росту.

Із теорії справедливості випливає, що очікувана залежність між рівнем ефективності роботи й просуванням по службі сприяє підвищенню трудової активності працівника [20].

Так, ефективність мотивації оцінюється працівником не за певною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення у порівнянні із заохоченнями

інших співробітників. При цьому він ураховує умови, в яких працює він та інші співробітники.

Кібанова А. Я. кар'єру визначає як поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю, просування вперед один раз обраним шляхом [21].

Отже, це визначення базується на двох аспектах: процедурному, як поступове просування, і виробничому, як сфера діяльності, кваліфікаційні можливості, винагорода.

Натомість, на думку Тарнавської Н. П. і Пушкар Р. М., кар'єра — це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини [22, с. 278], тобто автори зробили акцент на суб'єктивно-індивідуальному аспекті — «індивідуально-усвідомленій позиції».

Таким чином, можна визначити, що в залежності від галузі знань поняття «кар'єра» трактується по-різному: а) соціологія — модель переміщення індивідів із нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі; б) психологія — уявлення про етапність індивідуального розвитку; в) соціальна психологія — залежність трудової кар'єри від типу особистості, яка формується під впливом певних соціальних факторів її взаємодії з мікросередовищем; г) соціоніка — залежність кар'єри від самопізнання особистості та вибору професії, найбільш відповідної своєму типу; д) менеджмент людських ресурсів — кар'єра як сполучна ланка між прагненнями індивіда та еволюцією соціальних структур; ж) менеджмент організацій — суб'єктивні власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, тобто це поступове переміщення по службових сходинках, зміна здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю робітника.

У публікаціях вітчизняних і зарубіжних авторів із питань кар'єри використовуються різні акценти щодо визначення цього поняття і, як

результат, запропоновано різні його визначення, аналіз яких дає підстави виокремити три основні підходи, в аспекті яких вони й пропонуються: 1) у загальному аспекті кар'єра — це: а) динаміка соціально-економічного становища, статусно-рольові характеристики, форми соціальної активності особистості у трудовій діяльності; б) послідовність розвитку людини в основних сферах життєдіяльності, динаміка її становища та активність; в) активне просування людини в опануванні та вдосконаленні способів діяльності, що забезпечує її стійкість у соціальному житті; 2) в об'єктивно-організаційному аспекті кар'єра — це: а) поступове просування працівників установи службовими сходинками в міру підвищення їх компетентності, набуття професійного досвіду та навичок, виходячи із кваліфікаційно-посадових можливостей; б) переміщення службовців згідно з рангами та категоріями посад у структурно-управлінській ієрархії державної служби; в) передбачене отримання державним службовцем вищих рангів та категорій посад або послідовна зміна сфер діяльності в межах однієї установи; 3) у суб'єктивно-індивідуальному аспекті кар'єра — це: а) суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє службове майбутнє, очікувані шляхи самовиявлення та отримання задоволення від роботи; б) сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності, виходячи з можливостей подолання розбіжностей між реальним і бажаним її службовим становищем; в) усвідомлення обраного шляху, що реалізується, професійного чи посадового просування до статусу, який гарантує службовцю самоствердження; г) індивідуально усвідомлена послідовність зміни поглядів, пізнання та поведінки, пов'язаних із досвідом роботи та діяльністю протягом трудового життя [23–25].

Враховуючи різні аспекти та складові поняття «службова кар'єра» та особливості її реалізації у сфері державної служби, слід зазначити, що службова кар'єра — це правове просування державного службовця по державній службі з метою задоволення державних інтересів та реалізації своїх інтересів шляхом заміщення вищої посади або присвоєння вищого рангу.

Оскільки службова кар'єра є багатовимірним і складним правовим явищем, особливості її змістового навантаження проявляються у різних аспектах її сприйняття та характеристики.

Звернення до наукових доробок із питань кар'єри і службової кар'єри, аналіз чинного законодавства про державну службу дозволяють виокремити такі аспекти: 1) соціальний. Як і державну службу, службову кар'єру, насамперед, характеризує соціальний аспект, тобто уявлення про кар'єру з точки зору суспільства. Службова кар'єра не може здійснюватися: а) поза суспільством; б) без участі суспільства; в) на шкоду суспільству. Зазначене обґрунтовується тим, що саме у процесі розвитку суспільства визначаються: 1) певні кар'єрні маршрути, способи досягнення певних висот (успіхів) у тій чи іншій сфері професійної діяльності; 2) усталені уявлення про: а) характер руху по цих маршрутах; б) швидкість, стрімкість, траєкторію кар'єри, ступінь її злетності; в) методи її реалізації. Названі основні чинники руху до успіху є своєрідним еталоном для оцінки суспільством індивідуальної кар'єри службовця. Соціальний аспект службової кар'єри має прояв і в тому, що державна служба — це соціально-правова інституція, яка покликана служити суспільству, захищати його і створювати належні умови для його функціонування. 2) правовий. Оскільки сферою службової кар'єри у цьому дослідженні є державна служба, яка, як правовий інститут адміністративного права, являє собою систему правовідносин, пов'язаних із виникненням, зміненням і припиненням державної служби, остільки службова кар'єра, як субінститут державної служби, також являє собою систему правовідносин, пов'язаних із набуттям статусу державного службовця, здійсненням ним службової кар'єри та її припиненням.

Таким чином, правовий аспект службової кар'єри — це, насамперед, система певних правовідносин, які регулюються нормами права, переважно нормами публічних галузей права (конституційне, адміністративне, фінансове тощо). Правовий аспект службової кар'єри характеризується і системою законодавства, яке регулює питання проходження державної служби і яке

становлять норми конституційного, адміністративного, фінансового, трудового, кримінального права тощо. Таким чином, службова кар'єра у правовому аспекті — це система правовідносин, пов'язаних із набуттям статусу державного службовця, просуванням за посадами і за рангами, оцінюванням державного службовця, припиненням службових відносин, режиму державної служби; 3) організаційний. Цей аспект характеризує службову кар'єру як своєрідний механізм, покликаний забезпечити як створення її основ (правових, структурних, процедурних), так і її здійснення. З огляду на зазначене, організаційний аспект є складним утворенням (механізмом), який становлять ряд чинників, насамперед: а) правові норми; б) державна посада; в) учасники службової кар'єри (державний службовець і суб'єкт призначення); г) державно-службові правовідносини. Безперечно, цей перелік можна доповнити іншими елементами (форми, методи, контроль), однак, саме перелічені елементи є основними в механізмі службової кар'єри; 4) процедурний. Оскільки службова кар'єра проявляється у проходженні певних етапів, стадій, проваджень, вона безпосередньо пов'язана з адміністративними процедурами, які не тільки становлять її зміст, але й, власне, забезпечують існування службової кар'єри як правового явища.

Як правове явище службова кар'єра має ряд ознак та особливостей, що виокремлюють її з інших видів кар'єри (наукової, спортивної, артистичної, релігійної тощо). Аналіз різних точок зору щодо поняття та змістовного навантаження службової кар'єри, її видів та етапів проходження свідчить про те, що, як правова категорія, службова кар'єра характеризується, зокрема, тим, що вона: а) є стратегічною. Службова кар'єра за своєю суттю є стратегічною, оскільки її зміст полягає у просуванні людини у своє гіпотетичне (службове, майнове, політичне, наукове, суспільне тощо) майбутнє. Якщо врахувати той факт, що у будь-якій ієрархічній системі присутня кар'єра, то і для державних органів, які характеризуються чітко визначеною ієрархією, і для державної служби, яка за своєю природою є ієрархічною системою державних посад і звань, ця риса має особливе значення, оскільки саме вона є тією рушійною

силою, що визначає і стимулює просування по службі; б) є динамічною. Як правило, службова кар'єра характеризується відповідним рухом уперед, тобто постійною зміною становища державного службовця з точки зору просування по кар'єрних сходах. Саме заради таких змін і здійснюється кар'єрний процес, в якому слід виокремити такі етапи службової кар'єри: 1) входження: прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, проходження випробувального строку та професійного навчання, набуття першого досвіду; 2) становлення: адаптація до обраної професійної спеціалізації, формування системного уявлення про структурно-функціональні зв'язки, специфіка управлінської праці, зайняття керівної посади нижчого рівня; 3) сталість: оволодіння професією, досягнення стійкого становища в установі; 4) зрілість: максимальне використання власного кар'єрного потенціалу, перевищення компетентністю кваліфікаційно-посадових вимог, нарощування авторитету, наявність привабливого іміджу, високий рейтинг; 5) завершення: високий статус, визнання професіоналізму і компетентності, вшанування заслуг, відчуття необхідності передати іншим свої знання та досвід, перехід на патронатні посади; в) здійснюється у просторі і в часі. Службова кар'єра нерозривно пов'язана із простором і часом, які не тільки характеризують її, але й, насамперед, забезпечують її існування як правової категорії. Здійснення службової кар'єри є можливим тільки у певному просторі, який наповнений людьми, оскільки вона здійснюється особою щодо інших осіб і за участі інших осіб. Неможливим є здійснення службової кар'єри водночас, тобто для її досягнення потрібен певний (як правило, нормативно визначений) проміжок часу, протягом якого службовець доказує свою значущість, індивідуальність, професійність і відповідність тим критеріям, які висувуються для заміщення певної державної посади, для одержання нагороди, для визнання заслуг тощо. Саме час є тим оціночним критерієм службової кар'єри, який дозволяє визначити її вид: стрімка, прискорена, застійна тощо; г) нерозривно пов'язана з державною діяльністю.

Службова кар'єра нерозривно пов'язана з характером діяльності особи, тому що саме діяльність і визначає її вид. Оскільки мова йде про сферу державної служби, яка нерозривно пов'язана з функціонуванням державних органів (тобто мова йде про публічну сферу), важливою рисою цієї сфери є здійснення діяльності, яка має державний характер. Іншими словами, реалізуючи своє індивідуально-суб'єктивне прагнення щодо досягнення певних службових сходинок, службовець виконує службово-владні повноваження від імені держави, для забезпечення реалізації завдань і функцій держави і задоволення при цьому своїх власних кар'єрних інтересів. Є неможливим здійснення державним службовцем службової кар'єри поза межами державної діяльності, тобто перехід державного службовця до іншого виду діяльності (політична, приватна, релігійна тощо) є підставою для припинення службової кар'єри як державного службовця; д) є поєднанням індивідуальних і публічних інтересів.

Саме поєднання бажання державного службовця досягти певного успіху, з одного боку, і важливості цього успіху для інтересів державного органу — з іншого, і є необхідною умовою здійснення службової кар'єри. Іншими словами кар'єрний інтерес державного службовця повинен кореспондуватися з публічним інтересом державного органу. При цьому ініціатором кар'єрного росту державного службовця може бути як він сам, так і державний орган. Окрім цього, поєднання індивідуальних і публічних інтересів проявляється також і в тому, що індивідуальний кар'єрний інтерес службовця реалізується при здійсненні виключно публічної діяльності від імені держави і на користь суспільства; ж) має кінцевим результатом успіх. Саме шляхом до успіху, а також процесом досягнення такого успіху і є службова кар'єра. При цьому поняття «успіх» може мати різне змістовне навантаження залежно від уявлень про нього державного службовця: а) певна державна посада; б) незалежність; в) високе суспільне становище; г) влада; д) престиж; ж) матеріальне становище; з) нагорода тощо. Таким чином, кар'єра завжди є мотивованою успіхом і цілеспрямованою на досягнення успіху. У

ряді випадків кар'єра — це сам процес досягнення успіху; з) можлива за умови взаємодії державного службовця і держави. Здійснення службової кар'єри є можливим за активних дій сторін службових відносин: державного службовця і суб'єкта призначення. При цьому необхідною умовою є не просто активна поведінка кожної із сторін, а їхня взаємодія, яка проявляється, насамперед, у здійсненні сторонами певних узгоджених дій, поведінки, прийняття рішень тощо (наприклад: переведення на вищу посаду за умови підвищення кваліфікації, одержання необхідної освіти; атестації державного службовця за виконання певної умови).

Таким чином, саме взаємодія учасників службової кар'єри і є тим об'єднуючим елементом, який узгоджує публічні інтереси (суб'єкта призначення) з індивідуальними інтересами (державного службовця) в єдину мотивовану доцільність їхньої поведінки; і) завжди є мотивованою. Досягнення державним службовцем певного кар'єрного становища зумовлює необхідність конкретного визначення ним того кар'єрного рівня, до якого спрямовано його зусилля, тобто державний службовець повинен чітко усвідомлювати, якого успіху він хоче досягти на державній службі і в якій формі виражається його успіх: слава, влада, матеріальне становище, суспільне визнання, незалежність тощо. Таким чином, просування службовця по кар'єрних сходинках обумовлене певними мотивами, які визначаються державним службовцем. Мотивація службової кар'єри, у свою чергу, потребує від державного службовця планування свого кар'єрного росту, тобто визначення переліку заходів, які необхідно здійснити для досягнення своєї мети та визначення термінів їхньої реалізації. Водночас, здійснення особою службової кар'єри є мотивованим і для суб'єкта призначення, оскільки така мотивація має прояв в одержанні найвищих і найсуттєвіших результатів діяльності державного службовця.

Отже, поняття «медіація» та «службова кар'єра державного службовця» являють собою основу тематики даного дослідження. Медіація — комунікативний процес, в якому медіатор сприяє налагодженню спілкування

та переговорів між сторонами, аби допомогти їм досягти добровільної домовленості відносно вирішення їх конфлікту; кар'єра державного службовця – життєвий шлях, який проходить державний службовець, виконуючи обов'язки за займаною посадою, покладені на нього державою.

Визначення даних основних понять спрямовано на виокремлення предметного поля даного дослідження.

1.2. Генеза дослідження медіації у кар'єрі державного службовця в публічному управлінні.

Досліджуючи генезу процедури медіації насамперед зазначимо, що наявність різних видів конфліктів – незаперечний факт існування суспільного життя. Негативне ставлення до них і категоричне несприйняття та засудження – абсолютно не вирішує цієї проблеми. Як би сучасне суспільство не прагнуло завчасно виявити, попередити та уникнути різних суперечок, на практиці ці заходи не є дієвими та ефективними.

Починаючи з 1970 р. надбання вищевказаних теорій дають ґрунтовну наукову та емпіричну базу для формування окремого напрямку з дослідження теорії і практики переговорного процесу й посередництва як способів розв'язання конфліктів.

Багатоаспектний погляд на проблему залучення третьої сторони зайняв одне з центральних місць у теорії і практиці переговорів. У наукових дослідженнях із конфліктів і переговорів значну увагу до роботи третьої сторони приділяли такі зарубіжні автори, як: М. Шериф, М. Дойч, Л. Томпсон, Д. Скот (1991), Л. Козер, Р. Фішер (Фишер, Эртель, 1996), В. Юрі (Юри, 1997), а також вітчизняні дослідники: В. В. Бойко, А. Я. Анцупов (Анцупов, Шипилов, 2000), А. І. Шипілов (Анцупов, Шипилов, 2000), Н. В. Грішина (1992), Л. А. Петровська та ін. У державному управлінні цю тему досліджували такі вітчизняні вчені як: В. В. Бусленко, Д. В. Гудков, Ж. І.

Дутчак, І. Г. Жекало, К. В. Кім, І. А. Кибак, С. Л. Кирій, Т. В. Павловська, О. В. Ставицька та багато інших.

Як зазначає В.В. Мадіссон, конфлікт – це суспільні відносини між двома, або більшою кількістю сторін, цілі яких реально або уявно несумісні. При цьому прихильники таких відносин заявляють про їх природність та об'єктивність [26, с. 39].

Американський соціолог Льюїс Козер вказує й на те, що взагалі не існує соціальних груп без конфліктних відносин і конфлікт виконує важливу функцію в складних плюралістичних суспільствах [27, с. 195].

Цікавою є думка Ральфа Дарендорфа про те, що відсутність соціального конфлікту є ненормальним станом суспільства [28, с. 29].

Також вагомим аргументом, який свідчить про те, що конфлікти існували протягом усього часу розвитку людства, є думка американського дослідника Кеннета Боулдінга, а саме: він стверджує, що сама природа людини штовхає її до постійної ворожнечі та боротьби із собі подібними, тому конфлікт постійно є в суспільному житті, однак все це не виключає можливості обмеження та попередження конфліктів [27, с. 195].

Отже, згідно з представленими уявленнями про обов'язковість існування конфліктів, конфлікт – це мотиваційна основа суспільного життя, норма, а не патологія суспільного розвитку. Мета і завдання кожної держави – винайдення найефективніших, найоптимальніших способів їх розв'язання.

Українське суспільство не лише в минулому, а й сьогодні також сповнене різномасштабними конфліктами на різних рівнях, у різних сферах, що викликає необхідність пошуку ефективних шляхів їх розв'язання та попередження.

В свою чергу, медіація – це шлях до врегулювання конфліктів різних видів і масштабу, вона навчає людей бачити не тільки свої проблеми, а й зважати на позицію іншої сторони, шукати можливість вирішення спірних питань та прийняття рішення, що задовольнятиме всі сторони. Таким чином,

можна стверджувати, що при вивченні чи дослідженні будь-якого явища чи процесу, насамперед, варто звернутися до його коріння.

Необхідно відрізнити сучасну медіацію від традиційних форм розв'язання суперечок й інших форм урегулювання спорів – таких як мирові судді, арбітраж або примирювальні камери [29, с. 167].

Аналізуючи доктринальні джерела в контексті генези процедури медіації, можна констатувати, що процедура примирення згадується ще в стародавньому Китаї та Японії. Зокрема, у монографії Сунь Дзи «Мистецтво війни» йдеться про те, що найбільша досконалість у командуванні військами – це не витягати шаблю, а досягати мети без боротьби [30, с. 155].

Історично склалося три основних підходи до вирішення спорів та конфліктів: з позиції сили, з позиції права і з позиції інтересів.

Розв'язання конфліктів з позиції сили полягає в тому, що одна чи декілька сторін пригнічуються за рахунок переваг іншої сторони в силі. Це може бути фізична сила, чисельні переваги та ін. Другий підхід – з позиції права, передбачає застосування закону в суді, нормативних приписів, інструкцій, нормативів, правил. Третій підхід – з позиції інтересів, передбачає, що сторони намагаються з'ясувати і визначити, що спричинило конфлікт і за можливості забезпечити ті інтереси, які було порушено [31, с. 40].

Отже, можна стверджувати, що історія вирішення конфліктів – це історія зміни трьох основних його форм: насильницької (антиправової), судової (за допомогою примусового відновлення порушеного права в судовому порядку) і примирної. У стародавній період переважала насильницька форма. На додержавному і доправовому етапі розвитку людського суспільства конфлікти, як правило, розв'язувалися на користь сильнішого. Водночас ситуація, коли будь-який спір у племені призводив до насильства, каліцтв, вбивств і розбрату, стала неприйнятною, оскільки підривала життєздатність і загрожувала самому існуванню племені. Тому вожді і старійшини виконували ролі примирителів, розв'язуючи суперечки між членами племені своєю владою, яка заснована на авторитеті й особистих якостях. На цьому етапі

посередниками та арбітрами були одні й ті самі особи. Вождь, старійшина племені, виступав одночасно і посередником, і арбітром [32, с. 165].

У такому випадку, на відміну від сучасного інституту посередництва, нейтральна третя особа могла нав'язати сторонам своє рішення. Можна припустити, що внаслідок застосування примусу суперечки часто вдавалося закінчити миром, але не обов'язково на умовах цілковитого задоволення інтересів сторін.

В Античній Греції конфлікти між містами-державами врегульовувалися за участю третіх сторін. Саме там прослідковується наявність такого важливого суспільно-правового інституту, як проксенія, що походить від слова «гостинність», що розумілося звернення до посередника з метою встановлення і підтримки зв'язків, ведення переговорів і взаємодії між окремими громадянами, сім'ями, родами, племенами і навіть містами-державами. Такий посередник іменувався *proxenetas*. Це була здатна до конструктивного спілкування та наділена здоровим глуздом людина, яка вважалася довіреною особою для встановлення або підтримання дружніх стосунків у сім'ї, роді й державі, яка користувалася гостинністю, привілеями, пошаною і повагою. Такий посередник, за звичаєм, ніс обов'язки як перед довірителем, так і перед приймаючою стороною. Він мав піклуватися про інтереси обох сторін і всіляко сприяти їх здійсненню. Досягти цього *proxenetas* міг тільки за допомогою сприяння в узгодженні інтересів і досягнення угод між сторонами [33, с. 167].

У Київській Русі за допомогою посередників робили спроби завершити миром князівські міжусобиці. Часто посередником ставало і духівництво, адже роль церкви завжди була не переоцінена. Аналізуючи таке джерело права, як «Руська Правда», доходимо висновку, що процедура «примирення» використовувалася при вирішенні кримінальних справ і була спрямована на спрощену процедуру вирішення конфлікту між злочинцем та потерпілим. Зокрема, основними видами покарання за злочини за «Руською Правдою» були грошові покарання, які сплачувалися на користь держави, але

передбачалася також плата родичам убитого в знак примирення. Причому за пом'якшуючих обставин злочинцеві в цих виплатах допомагала громада [34, с. 59–60].

На межі середньовіччя і нової історії один із найдовших в історії людства конфліктів було закінчено медіацією. Йдеться про Тридцятирічну війну, в яку було залучено практично всі європейські держави. У 1648 р. відбулося примирення, і були підписані мирні договори. У медіації брали участь представники багатьох країн і привілейованих станів.

Інститут медіації був присутнім і у XIV–XVIII ст., коли на українських землях діяли копні суди. Копний суд був громадським юрисдикційним органом, що здійснював судочинство в цивільних і кримінальних справах, сприяв розслідуванню злочинів та примиренню винного з потерпілим. М.М. Бедрій, досліджуючи головні ознаки цих судів, зазначав, що однією з них є примирний характер. Ця ознака була дуже прогресивною і її суть полягала в тому, що існували певні вимоги до процедури примирення. Копний суд мав головним завданням досягнення миру та злагоди, відновлення порядку, недопущення кровної помсти, саме тому, власне, йому був притаманний примирний характер [35, с. 34].

Усі наведені вище історичні приклади використання медіації є саме традиційними формами розв'язання конфліктів, які найчастіше ґрунтувалися на традиціях і звичаях.

Інститут медіації в сучасному розумінні виник у середині ХХ ст. у Сполучених Штатах Америки. На той час гостро виникла потреба в урегулюванні конфліктів між роботодавцями та працівниками. У 1947 р. було створено спеціальний федеральний орган – Федеральну службу США з медіації та примирних процедур (Federal Mediation Conciliation Service FMCS), що діє і сьогодні. Саме тут було вперше офіційно ужито термін «медіація» [30, с. 157]. Процедура примирення в США набула популярності, свідченням чого є те, що функціонують як державні, так і приватні посередницькі структури, видаються спеціальні друковані видання, є достатня кількість навчальних

програм. У 2001 р. прийнято Уніфікований закон США про медіацію (Uniform Mediation Act), що об'єднав більше 2005 існуючих до цього в США законів, які регулювали посередницьку діяльність. Водночас необхідно визнати, що медіація поступово закріпилась не лише в країнах з англосаксонською правовою системою (США, Австралія, Англія, Нова Зеландія, Канада), а й у країнах з континентально-європейською правовою системою, таких як Франція, Бельгія, Нідерланди, Австрія, Швейцарія. Протягом останніх років значно активізувався рух з упровадження інституту медіації в країнах Східної Європи. У країнах колишнього СРСР медіація теж набула поширення і є досить вживаним явищем. Однією з перших колишніх союзних республік, у якій на законодавчому рівні було закріплено медіацію, є Республіка Молдова. Ще у 2007 р. прийнято Закон «Про медіацію», у якому чітко визначалися принципи медіації, статус медіатора (посередника), процедура проведення медіації та сфера застосування [36].

В 2010 р. в Російській Федерації прийнято Закон «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередників (процедуру медіації)» [37]. Цей Закон розроблено з метою створення правового підґрунтя в Російській Федерації альтернативній процедурі врегулювання спорів за участю як посередника незалежної особи – медіатора (процедури медіації). Саме цим нормативним актом регулюються відносини, пов'язані із застосуванням процедури медіації в спорах, що виникають з цивільних правовідносин, у тому числі у зв'язку із здійсненням підприємницької та іншої економічної діяльності, а також у спорах, що виникають з трудових і сімейних правовідносин. Стаття 2 цього Закону містить визначення поняття медіації як способу врегулювання спорів за сприяння медіатора на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними взаємоприйняттого рішення [37].

В 2011 р. прийнято Закон Республіки Казахстан «Про медіацію» [38], що регулює суспільні відносини у сфері організації медіації в Республіці Казахстан, визначає її принципи та процедуру проведення, а також статус медіатора. Сферою застосування медіації, згідно з нормативним актом, є

суперечки (конфлікти), що виникають з цивільних, трудових, сімейних та інших правовідносин за участю фізичних і (або) юридичних осіб, а також відносини, що виникають при виконанні виконавчого провадження [38].

У Білорусі теж на законодавчому рівні врегульовано медіацію, а саме прийнято Закон Білорусі «Про медіацію». Його метою було визначення і закріплення правових та організаційних основ для впровадження і розвитку медіації [39].

Медіація в незалежній Україні також має свою, щоправда, нетривалу, історію. Запровадження цього інституту в умовах здобуття Україною незалежності бере витoki із 1994 р., починаючи з якого за спільною ініціативою американської організації «Search for Common Ground» («Пошук спільних підходів») та Донецького науково-практичного психологічного центру виникла Українська група медіації – низка громадських організацій, завдання яких передбачали поширення інформації та розповсюдження позитивного досвіду використання альтернативних способів вирішення конфліктів, які з 1999 р. об'єдналися в Асоціацію груп медіації України [40, с. 25–26]. Поряд з Асоціацією груп медіації в Україні почав діяти Український центр порозуміння в Києві, що здійснює просвітницьку та пропагандистську діяльність відновлювального правосуддя і професійну підготовку медіаторів. Починаючи з 2003 р. Український центр порозуміння розпочав впровадження програми відновного правосуддя на основі співпраці з Дарницьким районним судом м. Києва та окремими суддями Деснянського районного суду м. Києва.

На підставі угоди про співробітництво, укладеної з Дарницьким районним судом м. Києва, представникам Українського центру порозуміння надається інформація про зареєстровані справи, яка використовується медіатором з метою сприяння примиренню сторін до початку судового розгляду. Зауважимо, що до започаткованої Українським центром порозуміння програми практичного впровадження програми відновного правосуддя долучилися і регіональні громадські організації – Агентство регіонального розвитку «Гармонія» в Червоногвардійському районі Криму,

Громадська організація «Віра в майбутнє» в Івано-Франківську, Луганська обласна група медіації, Львівський благодійний фонд «Простір без конфлікту», Одеська обласна група медіації, Луганська обласна група медіації, Громадська організація «Молодь за демократію» в Харкові, Дитячий Християнський фонд, Філія Всеукраїнської фундації «Захист прав дітей» у м. Біла Церква на Київщині. Варто звернути увагу на важливу роль регіональних організацій у сприянні розвитку медіації в Україні.

Так, протягом 1997–1999 рр. за ініціативою Донецької групи медіації та за підтримки міжнародних організацій відбувався проект, у рамках якого докладалися зусилля щодо поширення місцевих центрів медіації на території держави, підготовки медіаторів та надання їхніх послуг населенню [41]. Однак нетрадиційна для нашої держави позасудова процедура врегулювання конфліктів не отримала активної підтримки серед суспільства, тому можна констатувати лише про незначні успіхи програми впровадження медіації – за три роки медіаторами було вирішено 90 справ. Діяльність Українського центру порозуміння спрямована на розроблення механізму співпраці між медіаторами та органами державної влади, місцевого самоврядування, сторонами, з метою вирішення справ за допомогою медіації. Так, зокрема, програму Центру було підтримано Верховним судом України, Пленумом якого видано постанови «Про практику застосування судами України законодавства у справах про злочини неповнолітніх» від 16 квітня 2004 р. № 5 та «Про практику застосування судами законодавства, яким передбачені права потерпілих від злочинів» від 2 липня 2004 р. № 13, в яких розроблено рекомендації для суддів щодо розширення застосування інституту примирення з метою забезпечення прав неповнолітніх та потерпілих у кримінальному судочинстві [42, с. 17].

Одним із напрямів діяльності з 2006 р. Українського центру порозуміння є створення центрів відновного правосуддя в громадах, які мають на меті співпрацю між громадськими організаціями, державними організаціями на місцях та органами місцевого самоврядування в напрямі залучення громад до

альтернативних способів вирішення спорів, у тому числі до проведення медіації. За період упровадження Українським центром порозуміння програми відновного правосуддя здійснено успішні кроки в напрямі розвитку медіації в Україні, серед яких ефективно співробітництво з правоохоронними органами та судами. Протягом 2004–2011 рр. вісьмома місцевими осередками цієї організації проведено 364 медіації, серед яких 70 % справ передано правоохоронними органами, 20 % – судами і лише 10 % – сторонами конфлікту, адвокатами чи прокурорами, неурядовими організаціями [41].

Цей факт свідчить про позитивні здобутки медіації в Україні, оскільки завдяки цим проектам вдалося викликати хоча б незначний інтерес з боку держави та суспільства до медіації, показати її ефективність і необхідність розвитку в Україні. Втім, на даний час процес імплементації медіації в публічному управлінні носить доволі повільний характер, як і в цілому по Україні.

Отже, можна сформулювати такі висновки: по-перше, медіація – процес, з одного боку, новий, якщо йдеться про його появу в правовій сфері, а з іншого – старий, якщо мати на увазі його позачасову універсальність; по-друге, історично склалося три основних підходи до вирішення спорів та конфліктів: з позиції сили, з позиції права і з позиції інтересів. Розв'язання конфліктів з позиції сили полягає в тому, що одна чи декілька сторін пригнічуються за рахунок переваг іншої сторони в силі. Другий підхід – з позиції права, передбачає застосування закону в суді, нормативних приписів, інструкцій, нормативів, правил. Третій підхід до розв'язання конфліктів – з позиції інтересів, передбачає, що сторони намагаються з'ясувати і визначити, що спричинило конфлікт і за можливості забезпечити ті інтереси, які було порушено. Таким чином, історія вирішення конфліктів – це історія зміни трьох основних його форм: насильницької (антиправової), судової (за допомогою примусового відновлення порушеного права в судовому порядку) і примирної; по-третє, потрібно відрізнити сучасну медіацію від традиційних форм розв'язання суперечок, які найчастіше ґрунтувалися на традиціях і звичаях.

Інститут медіації в сучасному розумінні виник у середині ХХ ст. у Сполучених Штатах Америки; по-четверте, інститут медіації досить активно підтримується і розвивається в зарубіжних країнах, у тому числі і в республіках колишнього СРСР, що свідчить про необхідність правового закріплення цього явища і в українському законодавстві; і, по-п'яте, в Україні медіація тільки зароджується, що підтверджує актуальність її імплементації в українське законодавство.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що генеза дослідження медіації в соціальному бутті людства має глибоку історію. Разом з тим, необхідно виділити дослідників, які сприяли розвитку медіації в тому вигляді, якою вона є на сьогоднішній день, а саме: М. Шериф, М. Дойч, Л. Томпсон, Д. Скот, Л. Козер, Р. Фішер, В. Юрі, Р. Дарендорф, а також вітчизняні дослідники: В. В. Бойко, А. Я. Анцупов, В. В. Мадіссон, А. І. Шипілов, Н. В. Грішина, Л. А. Петровська, В. В. Бусленко, Д. В. Гудков, Ж. І. Дутчак, І. Г. Жекало, К. В. Кім, І. А. Кибак, С. Л. Кирій, Т. В. Павловська, О. В. Ставицька та багато інших.

1.3. Методологічні принципи та підходи дослідження медіації у кар'єрі державного службовця в публічному управлінні.

Медіація являє собою складне багатоаспектне явище, яке вимагає самостійного дослідження за різними науковими напрямками і за допомогою різноманітних методів.

Незважаючи на те, що світовій практиці давно відомий цей інститут, в Україні медіація залишається однією з найменш досліджених сфер діяльності. На теренах нашої країни медіація стала предметом наукових дискусій і практичної діяльності лише на початку 2000-х років.

Дослідження імплементації процедури медіації в українське законодавство повинно мати комплексний характер і ґрунтуватися на системному вивченні медіації, з урахуванням філософських, психологічних,

політичних, соціальних, правових та інших методологічних підходів. Отже, на нашу думку, у дослідженні процедури медіації необхідно застосовувати методологічні підходи як міждисциплінарного дослідження.

1. Філософський вимір. Філософія обґрунтовує світоглядні та методологічні основи теоретичних моделей медіації, спрямована на вивчення правової природи даного інституту та вказує на її ціннісні, соціальні й антропологічні підстави. Із філософських позицій медіація це нова ідея, ціннісна установка, технологія комунікативної діяльності, що спрямована на побудову культури взаємовідносин людей у діалозі, через спілкування шляхом ведення переговорів. За допомогою такого підходу в людей і суспільства загалом формується позитивне мислення до вирішення конфліктів. Таким чином, медіація за своєю філософською сутністю покликана позитивно впливати на формування правової культури, а також позитивного типу правосвідомості й поведінки.

2. Психологічний вимір. У контексті психології медіація – це комунікація, тобто взаємодія двох суб'єктів, обтяжена негативними емоціями та спрямована на розв'язання такого конфлікту шляхом пошуку компромісного рішення, яке буде влаштовувати обидві сторони. Першочерговим завданням при психологічному підході є вироблення між сторонами конструктивного підходу до переговорів, спрямування сторін на спільний пошук вирішення проблеми. Ключову роль під час здійснення переговорів відіграє саме медіатор. Медіатор, крім того, що має володіти професійними знаннями і навичками, має бути і відмінним психологом.

3. Політологічний вимір. Медіацію можна розглядати як особливе посередництво в попередженні і розв'язанні конфліктів, насамперед політичних, оскільки вирішення конфліктів мирним шляхом є основоположним принципом міжнародного публічного права. Урегулювання міждержавних і внутрішньодержавних конфліктів шляхом налагодження та інтенсифікації переговорів між ворогуючими сторонами за допомогою

медіатора є одним із варіантів досягнення миру і подолання катастрофічних наслідків таких конфліктів.

4. Соціологічний вимір. Сьогодні право прийняття рішень у соціальних конфліктах, а це розглядається у спеціальних соціологіях - соціології конфлікту, медіаторні технології у соціології масових комунікацій, як значення, відносини між людьми, соціальними групами, організаціями та інституціями. Найчастіше конфліктні комунікації передані до найрізноманітніших інстанцій та уповноважених осіб – суду, правоохоронним органам, адміністративним установам. На відміну від цієї тенденції, медіація дозволяє суб'єктам, між якими виник спір, самим шукати і приймати рішення з вирішення проблеми, причому обидві сторони мають бути задоволені. За соціальним підходом медіація розглядається як суспільний інститут і соціальний регулятор. Вона покликана мінімізувати конфлікти і навчити членів суспільства мирному проведенню переговорів. Потенційно медіація як спосіб урегулювання конфліктів і стабілізатор суспільних відносин здатна здійснити: – значний вплив на весь соціальний і правовий простір держави; – відновити соціальну стабільність; – стати інструментом, за допомогою якого буде організовано ефективний правопорядок. Крім того, медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів сприяє підвищенню культури примирення у громадян в умовах правового конфлікту, тому її розглядають як новий рівень культури спілкування у громадянському суспільстві.

5. Правовий вимір. У межах правового підходу медіацію досліджують як альтернативний судовому розгляду спосіб вирішення конфліктів. Сфера застосування медіації не обмежується певним видом конфліктів, її проведення, по суті, можливе в будь-яких спорах. Як спосіб альтернативного врегулювання спорів медіацію можна застосовувати в різних галузях права. Найчастіше сферою дії нормативних актів, що передбачають запровадження медіації, є цивільне, сімейне, фінансове, екологічне, трудове право. У зв'язку з цим, галузеві юридичні науки розглядають медіацію як правовий інститут, що існує в межах чинного законодавства, наприклад, інститут примирення сторін у

цивільному процесуальному праві. Абстрагуючись від конкретних процедур і принципів діяльності, вироблених практикою, загальнотеоретичні юридичні науки найчастіше вивчають медіацію як один із правових феноменів.

Таким чином, медіація дійсно має досліджуватись і вивчатись комплексно, ураховуючи філософські, психологічні, політичні, соціальні, правові та інші методологічні виміри, що визначають міждисциплінарність, а тому цілісність методології, яка визначена у постнекласичній раціональності як системний підхід. Наукове дослідження інституту медіації як комплексного та багатоаспектного явища неможливе без застосування сучасних методів наукового пізнання. Саме за допомогою цих методів ми у своєму дослідженні зможемо здійснити теоретико-правовий аналіз імплементації процедури медіації в українське законодавство.

Термін «метод» походить від грецького «methodos» й означає спосіб пізнання. Це сукупність правил, прийомів та способів наукового пізнання, які забезпечують отримання об'єктивних і достовірних знань [43, с. 1]. У сучасну епоху до методу пред'являються значні вимоги: він має бути справді науковим, істинним, впливати із досягнень практики, відображати об'єктивні закони буття, враховувати особливості предмета вивчення, адекватно відображатися у свідомості суб'єкта.

Методи виступають інструментом пізнання тільки в своїй сукупності, ігнорування будь-якої зі складових призводить до неточного результату. Система принципів, методів, прийомів та способів дослідження явищ становить його методологію [98, с. 184]. Саме тому методологія нашого дослідження ґрунтується на певних принципах, серед яких можна виділити такі: історизму, системності, діалектичності, об'єктивізму, конкретності та універсальності.

Розглянемо їх детальніше, адаптувавши до предмета нашого дослідження: 1) принцип історизму передбачає необхідність дослідження питання виникнення медіації в певних часових межах і на певній території та аналіз її розвитку й поширення в межах сучасного світу. Саме за його

допомогою досліджувалися і прослідковувалися ті зміни, які супроводжували медіацію протягом усього періоду існування даного явища; 2) принцип системності дав змогу дослідити медіацію у взаємозв'язку з іншими інститутами, та прослідкувати взаємозв'язок медіації із судовими органами. Системність – це ознака цілісності будь-якого соціального явища; 3) принцип діалектичності дає змогу пізнати не лише зміст, а й сукупність елементів системи, що досліджується, її зв'язок із середовищем буття; відмежувати її від споріднених явищ; 4) принцип об'єктивності полягає у відображенні максимально правдивої інформації про явище, що досліджується. Цей принцип вимагає свідомої відмови від будь-яких спроб «підкорегувати» отримані результати в бажану сторону. Будь-які правопізнавальні конструкції, що застосовано в процесі дослідження, мають бути узгоджені з об'єктивною реальністю [45, с. 129]; 5) принцип конкретності передбачає детальне вивчення суспільства, держави, правової системи, системи права та законодавства, у середовищі яких функціонує інститут медіації, виокремлення головних, суттєвих властивостей, зв'язків і тенденцій його розвитку; 6) завдяки принципу універсальності сформовано певний понятійний апарат, а на основі отриманих знань – моделі, які може бути використано при пізнанні інших видів діяльності та дослідженні правової реальності загалом [45, с. 130].

Отже, можна стверджувати, що основу методологічної бази при дослідженні процедури медіації в кар'єрі державного службовця становлять такі методи: 1) історичний, який полягає у відстеженні еволюції явищ, що досліджуються, динаміки їхнього становлення та подальшого розвитку, насамперед, генези процедури медіації. Історичний метод дав змогу пізнати закономірності становлення, медіації як соціального явища, що має дуже давні коріння, генезу та розвиток законодавства про примирення, його окремих інститутів, принципів, норм, повноцінно дослідити етимологію та впровадження такого поняття, як медіація, проаналізувати його розвиток у законодавстві та в практичній діяльності; 2) системно-структурний, що розглядає явище, яке досліджується як певна система, що входить до системи

вищого порядку, унаслідок цього предметна область теорій набуває вигляду ієрархії систем. Широкі можливості цього методу у вивченні медіації зумовлені тим, що вона як елемент правової системи суспільства впливає на динаміку та функціонування останньої; 3) діяльнісний, що передбачає дослідження різновимірних явищ через призму їхньої дієвості, функціонування [45, с. 141]. Оскільки медіацію впроваджено в практичну діяльність, даний метод дав змогу дослідити її переваги й недоліки на практиці, проблеми та шляхи удосконалення; 4) моделювання. У процесі побудови моделі виділяються головні, найбільш суттєві властивості.

Модель являє собою складні слабо структуровані системи в операціоналізованому вигляді як об'єкт емпіричних спостережень і досліджень. Упорядковуючи хаотичну масу різновимірних елементів явища, що досліджується, модель допомагає відкинути другорядні чинники і зосередитися на сутнісних властивостях системи, яка вивчається, сприяючи таким чином цілісному осмисленню об'єкта [46, с. 52]. Моделювання під час дослідження медіації дало змогу подолати брак емпіричної інформації, адже системність взаємозв'язків між елементами моделі допомагає «реконструювати» відсутні ланки; 5) метод системного аналізу, що дав змогу аналізувати і синтезувати дані, отримані в результаті різних досліджень, зумовив можливість отримання цілісного уявлення про предмет вивчення, виявлення різноманіття зв'язків його компонентів і зведення їх в єдину теоретичну картину. За допомогою цього методу увага акцентувалася не тільки на виявленні особливостей і визначенні поняття медіації, але і на її зв'язку з іншими явищами, інститутами та процесами. Метод системного аналізу відіграв ключову роль у формуванні цілісної системи надання послуг з медіації з урахуванням нерозривних зв'язків між її елементами та взаємодії з іншими складовими системи вищого порядку, якою є українське право; 6) статистичний, що дав змогу шляхом накопичення і вивчення емпіричних даних про медіативну практику, яка склалася, визначити засади, якими керуються медіатори у своїй діяльності, усвідомити ефективність дії окремих

нормативних регуляторів тощо. Цей метод був незамінним при дослідженні громадської думки, яка може бути одним з найважливіших критеріїв ефективності інституту медіації, оскільки дає змогу встановити, наскільки така діяльність задовольняє потреби окремих громадян та суспільства загалом. Емпіричні дані, здобуті за допомогою статистичного методу, підлягали подальшому узагальненню та абстрагуванню з метою відокремлення несуттєвого і зосередження нашої уваги на основних закономірностях розвитку інституту медіації.

Отже, підсумуємо *висновки розділу*.

В широкому розумінні, медіація – є комунікативним процесом, в якому медіатор сприяє налагодженню спілкування та переговорів між сторонами, аби допомогти їм досягти добровільної домовленості відносно вирішення їх конфлікту.

При цьому, кар'єру державного службовця можна описати як життєвий шлях, який проходить державний службовець, виконуючи обов'язки за займаною посадою, покладені на нього державою.

Чітке визначення даних понять в контексті предметного поля даної роботи змушує нас розглянути генезу їх дослідження

Так, дослідження медіації в соціальному бутті людства має глибоку історію та територіальну розповсюдженість.

Основними ж дослідниками, які сприяли розвитку медіації в тому вигляді, якою вона є на сьогоднішній день, ми викоремлюємо: М. Шерифа, М. Дойча, Л. Томпсона, Д. Скота, Л. Козера, Р. Фішера, В. Юрі, Р. Дарендорфа, В. В. Бойко, А. Я. Анцупова, В.В. Мадіссона, А. І. Шипілова, Н. В. Грішину, Л. А. Петровську, В. В. Бусленко, Д. В. Гудкова, Ж. І. Дутчака, І. Г. Жекало, К. В. Кім, І. А. Кибак, С. Л. Кирий, Т. В. Павловську, О. В. Ставицьку.

Так, В.В. Мадіссон зазначає, що конфлікт – це суспільні відносини між двома, або більшою кількістю сторін, цілі яких реально або уявно несумісні. При цьому прихильники таких відносин заявляють про їх природність та об'єктивність [26, с. 39].

Льюїс Козер вказує й на те, що взагалі не існує соціальних груп без конфліктних відносин і конфлікт виконує важливу функцію в складних плюралістичних суспільствах [27, с. 195].

При цьому, Ральф Дарендорф стверджує, що відсутність соціального конфлікту є ненормальним станом суспільства [28, с. 29].

В свою чергу, Кеннет Боулдінг стверджує, що сама природа людини штовхає її до постійної ворожнечі та боротьби із собі подібними, тому конфлікт постійно є в суспільному житті, однак все це не виключає можливості обмеження та попередження конфліктів [27, с. 195].

Викоремивши основні поняття та дослідивши генезу, необхідно зазначити, що медіація являє собою складне багатоаспектне явище, яке вимагає самостійного дослідження за різними науковими напрямками і за допомогою різноманітних методів.

Дослідження імплементації процедури медіації має комплексний характер і ґрунтується на системному вивченні медіації, з урахуванням філософських, психологічних, політичних, соціальних, правових та інших методологічних підходів, у дослідженні процедури медіації необхідно застосовувати методологічні підходи як міждисциплінарного дослідження.

Саме тому методологія нашого дослідження ґрунтується на певних принципах, серед яких можна виділити такі: історизму, системності, діалектичності, об'єктивізму, конкретності та універсальності.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У КАР'ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ

2.1. Кар'єра держслужбовця як феномен публічного управління.

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо. Саме завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що передбачає успішно побудовану кар'єру.

Слід зазначити, що відповідно до ціннісних установок державного службовця в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

Успішну кар'єру дослідники пов'язують насамперед з правильним професійним самовизначенням особистості, тобто людині треба усвідомлювати свої особливості, урахувувати ступінь відповідності цих особливостей вимогам професійної діяльності, якою вона хоче займатися, та розвивати в собі необхідні для цієї діяльності якості за наявності відповідних здібностей.

Сильними важелями у побудові успішної кар'єри є прагнення особистості до успіху, лідерства, економічного зростання. Висхідним положенням є любов до праці взагалі й своєї роботи зокрема. Основними критеріями успішної кар'єри, як вважають психологи, є задоволення життєвою ситуацією у результаті професійної діяльності й соціальний успіх як наслідок самореалізації. Отже, на наш погляд, сутністю успішної кар'єри державного службовця є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і

виявленню ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу.

Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її якостей. Серед якостей особистості державного службовця в контексті побудови успішної кар'єри виділимо такі: енергійність; професіоналізм; працездатність; відповідальність; комунікабельність; ініціативність; креативність.

У переліку якостей не випадково на першому місці стоїть енергійність, оскільки, на думку науковців, “найбільш успішні в кар'єрі державного службовця, як правило, енергійні люди. Енергійність людини – якість біогенетичної властивості, тобто успадковане або вроджене. В основному це виявляється в темпераменті, що відображає силу і стійкість нервово-психічних процесів” [47, с. 149].

Великого значення у побудові кар'єри набувають рушійні мотиви кар'єри, цінності, установки, інтереси особистості, що впливають на вибір кар'єрних орієнтацій. У науковій літературі виділяють кілька типів кар'єрних орієнтацій, або “якорів кар'єри” [48; 49].

Зупинимося на цьому більш детально.

Автономія – орієнтація з яскраво вираженою потребою все робити по-своєму, звільнитися від організаційних правил, приписів, обмежень. Людина хоче добитися незалежності, щоб отримати можливість робити так, як вважає за потрібне. У рамках організації таку можливість надає висока посада, статус, авторитет або заслуги, з якими всі змушені рахуватися.

Професійна компетентність – орієнтація, що пов'язана з наявністю талантів і здібностей у певній сфері діяльності. Ця орієнтація визначає прагнення людини стати кращим спеціалістом у своїй справі, домогтися успішності в професійній сфері, здобути визнання своїх талантів. У конкретній діяльності вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі

люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації та колег.

Стабільність – орієнтація, зумовлена потребою в безпеці, стабільності, передбачуваності майбутніх подій. Діяльністю працівників керує намагання зберегти та закріпити своє становище в організації, мати впевненість у завтрашньому дні, тому основна їхня мета – обійняти посаду, що дає такі гарантії.

Управлінська компетентність – орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, на управління різними сторонами діяльності виробництва. Людина прагне влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням.

Підприємницька креативність – орієнтація, що пов'язана з прагненням людини створювати щось нове, тобто займатися творчістю. Для такої людини основні мотиви кар'єри – це влада і свобода, які надає відповідна посада.

Служіння – орієнтація, що спрямована на реалізацію головних цінностей життя, таких як, наприклад, робота з людьми, служіння людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим.

Виклик – орієнтація, що пов'язана з такими цінностями, як конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, готовність до ризику, вирішення складних завдань. Людина хоче зробити кар'єру заради того, щоб бути завжди і скрізь першою.

Інтеграція стилів життя – орієнтація на інтеграцію різних сторін способу життя. Прагнення людини до того, щоб все було збалансовано – і сім'я, і кар'єра, і саморозвиток. Дослідники також наголошують: якщо людина хоче домогтися успіху у сфері своєї діяльності й отримати підвищення, то їй потрібно визначити для себе правила і стиль поведінки, які допоможуть побудувати кар'єру.

Конкурентоспроможним можна вважати того державного службовця, який має очевидні переваги порівняно з іншими державними службовцями завдяки своєму особистісному і професіональному потенціалу; здатний витримати конкуренцію, подолати перешкоди, добитися успіху в житті, у професіональній сфері; закріпити цю успішність у свідомості інших людей і зробити власні дії певною нормою, зразком, еталоном для інших. Конкурентоспроможний державний службовець, як наголошують російські вчені, це – лідер [50, с. 75].

Однак слід підкреслити, що кар'єра державного службовця, незважаючи на рівень його конкурентоспроможності, з огляду на специфіку його діяльності великою мірою залежить від безпосереднього керівника або/та керівника вищого рівня, а точніше – прихильність, тобто схвалення, підтримка з боку керівника, доброзичливе його ставлення до підлеглого є суттєвим моментом у вирішенні питання щодо службового просування працівника.

Культура праці державного службовця – це ціннісно-нормативний комплекс принципів, знань, умінь та навичок, що виражає ступінь самоорганізації особи і рівень організації її діяльності, забезпечує робочу комфортність та формує творчоаналітичний підхід до справи, який виявляється в процесі й результатах роботи та сприяє розвитку особистості державного службовця.

Сутність культури праці державних службовців включає в себе такі елементи, як:

- уміння використовувати здобуті знання і набуті навички з метою вдосконалення процесу праці;
- мистецтво спілкування з людьми як головний чинник створення конструктивних взаємовідносин у колективі;
- створення робочої комфортності, що забезпечується високим рівнем організаційної культури, сприятливим морально-психологічним кліматом у

колективі, належними умовами праці, які стимулюють високопродуктивну діяльність державних службовців;

- здатність, готовність і бажання працювати творчо, що сприятиме розвитку креативності державного службовця;

- досягнення гармонії між внутрішньою потребою в самореалізації особистості державного службовця і виконанням ним службових обов'язків;

- задоволення державного службовця змістом, результатами своєї діяльності та задоволеність тих, хто користується його послугами.

У структурі культури праці державного службовця виділимо такі основні складові: 1) культуру самоменеджменту; 2) культуру умов праці – культуру виробничого середовища, культуру використання знарядь праці, культуру робочого місця; 3) культуру процесу діяльності – культуру ділового спілкування (комунікативну культуру, культуру сприйняття партнерів, культуру взаємодії партнерів), культуру виконання завдань, культуру ведення документації.

Головною метою культури праці державного службовця є формування творчоаналітичного підходу до справи, що спрямований на розвиток особистості державного службовця як нового – творчого – типу людини, здатної до креативного розв'язання проблем.

Зміст культури праці розкривають її функції, до яких нами віднесено: смислоутворювальну, адаптивну, інформаційно-пізнавальну, утилітарну, комунікативну, регулятивну, моральну, інструментальну, профілактичну, самореалізаційну, символічну.

Смислоутворювальна функція формує лейтмотив праці державних службовців – відповідальність. Відповідальність характеризує міру відповідності поведінки особи, групи наявним вимогам, діючим суспільним нормам, правилам співжиття.

У контексті державної служби вислів письменника А.Платонова “праця є совість” можна розглядати як світоглядно-функціональну позицію державного службовця працювати відповідально і добросовісно в інтересах

організації, що є фактором формування трудової моралі та впливає на розвиток кар'єри. Завдяки адаптивній функції індивід пристосовується до соціальної групи, організації, інституту, чим забезпечується включення працівника в життя й діяльність колективу та сприяє його подальшій соціалізації, яка, у свою чергу, сприяє успішності особистості.

За допомогою інформаційно-пізнавальної функції відбувається оновлення й поглиблення цінностей і знань особи, удосконалення її вмінь та навичок, розширення світогляду, що в сукупності сприяє професійному зростанню державного службовця.

Сутністю утилітарної функції є запобігання “старінню” досвіду і знань працівника, що є перешкодою для здійснення ефективної діяльності персоналу державної служби, а отже, цю функцію можна розглядати як фактор розвитку професіоналізму особи.

Комунікативна функція забезпечує взаємодію співробітників у процесі обміну інформацією, виступає засобом співпраці людей, налаштовує їх на взаєморозуміння, що є базовим елементом функціонування колективу. Завданням комунікативної функції є також розвиток комунікабельності державного службовця, що є фактором формування його ділової активності. Аспекти регулятивної функції розкриваються таким чином: норми і принципи організації формують та регулюють поведінку й мотивацію до праці індивіда, тобто культура праці виступає індикатором поведінки особи й регулятором його мотивації. До регуляторів мотивації дослідники відносять: винагороду (заробітна плата, премії, розв'язання соціальних проблем тощо); робоче середовище (дизайн, комфортність тощо); особистісний розвиток (експериментування, можливість здійснення навчання й підвищення кваліфікації тощо); почуття безпеки, що пов'язано з наявністю роботи, відсутністю невпевненості в завтрашньому дні, тощо.

У сукупності регулятори мотивації є фактором формування індивідуального стилю діяльності державного службовця, що впливає на розвиток його кар'єри. Моральна функція відображає здатність особистості

здійснювати моральний самоконтроль через дотримання принципів моральних відносин, що сприяє гармонізації відносин керівника і підлеглого. А це, у свою чергу, впливає на службове просування останнього. Інструментальна функція сприяє формуванню компетентності, яка виступає фактором професіонального розвитку державного службовця.

Завданням профілактичної функції є запобігання дезорганізації роботи державного службовця та його професійній деформації.

Призначення функції самореалізації полягає в тому, що культура праці виступає контекстом для самореалізації особистісного потенціалу державного службовця. З позиції символічної функції культуру праці державних службовців можна розглядати як “візитну картку” особистості державного службовця, що виражає квінтесенцію організації його діяльності та є фактором формування іміджу державного службовця, що впливає на досягнення ним бажаного статусу.

Особливої уваги заслуговує така умова, як досягнення прихильності керівника. Насамперед слід зазначити, що, на жаль, доброзичливе ставлення керівника до підлеглого не є нормою в системі державної служби України, а навпаки, з боку керівника спостерігається упередження – негативна, несправедлива думка, що складається стосовно підлеглого наперед, та пов’язане із цим судженням відповідне ставлення. Людину виставляють у невігідному світлі, не маючи для цього об’єктивних причин, оскільки керівник здебільшого переймається тільки тим, як залишитися у своєму кріслі й дуже боїться конкуренції. Це головна причина дегармонізації відносин керівника і підлеглого.

Другий момент, на якому слід акцентувати увагу, полягає в наступному. В ідеалі професійна кар’єра будь-якого керівника, як підкреслюють науковці, має починатися з нижчої ланки державної служби, зокрема з посади спеціаліста. Однак у більшості випадків керівники призначаються із суміжної структури, найближчих друзів, колишніх колег [51, с. 204], тобто зразу ж перекривається кисень потенційному керівникові в наявному колективі, і як

наслідок – утворюється конфліктна ситуація, що як мінімум призводить до дегармонізації управлінських відносин, а максимум – не дає змоги людині просуватися по службі й ставить хрест на перспективах її професійного майбутнього, оскільки “кар’єра є стратегічною за своєю суттю... її смисл у просуванні людини в майбутнє” [47, с. 151].

На підставі аналізу наукової літератури, виходячи з власного досвіду роботи у сфері державної служби та досвіду колег необхідно підкреслити, що освіта, виховання, соціалізація, життєвий досвід, рівень культури особистості (як керівника, так і підлеглого) формує певну систему ціннісних орієнтацій і соціальних установок, що впливає на їхні погляди, переконання, стиль життя, діяльності та поведінки. І якщо ціннісні орієнтації і соціальні установки підлеглого і керівника дуже різняться, то сподіватися на його прихильність не варто.

Інакше кажучи, проблемою номер один у службовому просуванні державного службовця є невідповідність між цінностями керівника і цінностями підлеглого, що призводить до суперечностей, конфліктних ситуацій, тощо.

Друга проблема полягає в нездатності керівника відійти від стереотипів мислення на кшталт “Я – начальник, ти – дурень”, у неспроможності керівника бути відкритим до змін, ефективно управляти людськими ресурсами, об’єктивно оцінювати діяльність персоналу. Цьому типу керівника, передусім, бракує особистісного потенціалу, професіоналізму, організаторських здібностей, а головними мотивами його праці є мотив-слава і мотив-заздрість.

Як підкреслює Л. Пашко, першочерговим завданням сучасного керівника має стати його спрямованість на підвищення професійного рівня оцінювання людських ресурсів та управління людськими ресурсами у сфері державного управління, що в нинішніх умовах функціонування вітчизняного інституту державної служби має бути визнано запорукою гармонізації управлінських відносин [52, с. 59].

Однак останнім часом як у приватних фірмах, так і в державних установах набуває поширення явище мобінгу персоналу, тобто психологічного пресингу працівника (бойкот, обливання брудом, безпідставна і безперестанна критика, поширення пліток, підривання репутації тощо) з боку колег, безпосереднього керівника чи адміністрації, зазвичай з метою його звільнення. Наслідки мобінгу позначаються не тільки на конкретній людині, до якої був застосований мобінг, а й на діяльності самої організації (підрозділу), оскільки мобінг призводить до погіршення психологічного клімату в колективі, ворожих і агресивних відносин, відчуження працівників, що негативно впливає на результати роботи всього колективу та спричиняє його розкол.

Отже, із цього випливає розуміння щодо поліпшення якості етизації державної служби як необхідної умови запобігання та подолання проявів мобінгу серед державних службовців.

Враховуючи зазначене, необхідно акцентувати увагу на тому, що все ж таки в основі побудови кар'єри державного службовця лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

2.2. Медіація як комунікативна технологія переговорів у публічному управлінні.

Сучасна практика врегулювання та розв'язання конфліктів за допомогою переговорів активно розвивається в напрямку посередницької діяльності.

В умовах погіршення комунікації між соціальними суб'єктами, граничного загострення суперечностей, протистояння сторін, що призводить до сприйняття дій однієї сторони по відношенню до іншої як загрозу її

інтересам, найбільш логічним та конструктивним видається звернення до третьої сторони як до «третейського судді».

Історичні факти дають змогу встановити безпосередній зв'язок між конфліктом (як явищем, притаманним суспільству) та залученням третьої сторони до його врегулювання з метою покращення комунікації між соціальними суб'єктами. Причому в числовому вигляді цю взаємодію можливо представити у вигляді математичної прогресії, в якій ефективність переговорного процесу зростає прямо пропорційно з моменту задіяння третьої незалежної сторони в процесі.

Неабиякий внесок у визначення ролі посередництва зробили прихильники теоретико-ігрового підходу і теорії організаційних систем, які у своїх дослідженнях усеохоплююче розглядали конфліктні відносини опонентів та шляхи їх врегулювання за допомогою переговорів. Результатом цього процесу стало окреслення можливих стратегій поведінки противників, спроби визначення та опису психологічно конструктивних, зрілих поведінкових реакцій в умовах врегулювання конфлікту та розв'язання суперечностей.

Частково питання участі третьої сторони або посередника розглядалися в державному управлінні з точки зору залучення до переговорного процесу суб'єкта, що формує, налагоджує, забезпечує канали організаційних, фінансових, інформаційних та інших зв'язків між сторонами конфлікту. За останні десятиліття еволюція поглядів у цій сфері призвела до утвердження переговорів як найбільш конструктивної форми врегулювання конфліктних взаємин. Однак учені не дійшли чіткого висновку щодо вирахування найбільшого ефекту від залучення третьої сторони на етапі переговорів.

На сучасному етапі медіація як один із видів посередництва набула значного поширення та популярності, незважаючи на відкладення легітимізації проекту Закону України «Про медіацію».

Під посередництвом у найзагальнішому трактуванні розуміється участь третьої, нейтральної сторони з метою оптимізації процесу переговорів і

знаходження взаємоприйняттого рішення [53 с. 161]. Відповідно третьою стороною може виступати і посередник, і спостерігач, і будь-яка інша особа або група осіб, які надають допомогу в урегулюванні конфронтаційних відносин чи вирішенні питань між іншими сторонами переговорного процесу.

Відмінності між цими поняттями досить умовні та залежать передусім від рівня залученості таких осіб до процесу розв'язання проблеми. Так, Х.Райфа звертає увагу на розмитість кордонів між категоріями «посередництва», «арбітраж», «третья сторона» [54 с. 84].

Зазвичай посередник допомагає підвести сторони до укладення угоди між ними, а спостерігач своєю присутністю утримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей або прояви ворожих дій один стосовно одного, і таким чином сприяє вирішенню спірних питань шляхом переговорів [55 с. 125].

Роль третейського судді або арбітра на переговорах – припинити конфлікт у справедливий, правовий спосіб і надати належну оцінку його наслідкам (якщо необхідно, юридичними чи морально-ціннісними засобами) [56 с. 74-75].

Залежно від технології здійснення посередницької діяльності виділяють такий тип посередника, як «тренер–гравець». На відміну від третейського судді, «тренер–гравець» впливає на процес узгодження інтересів сторін через створення необхідних умов для проведення усних переговорів або їх активізації з використанням ігрових методик. Характер та основна його діяльність із втручання в процес переговорів полягає в культивуванні певного середовища, в якому створюється єдина система цінностей (визнана всіма учасниками конфлікту) та формуються правила і процедури узгодження інтересів і досягнення консенсусу зі спірних питань.

Виходячи з функцій третьої сторони в практиці розв'язання конфліктів виділяють кілька можливих форм її втручання. Медіаторство (mediation) – посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково повинні братися до уваги сторонами, які конфліктують. Примирення (concillation) –

посередництво, у якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється. Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, за якої її рекомендації є обов'язковими [53 с. 74-75].

Інші дослідники, зокрема М. Дойч, відносять до форм посередництва робочі групи з розв'язання проблем (problem-solving workshops) та «консультаційні послуги» (counseling). Відмінності між поняттями «медіаторство» і наданням «консультаційних послуг» можливо відобразити трьома окремими критеріями: 1) за способом виникнення; 2) цілями і завданнями; 3) практикою застосування [57 с. 156].

Для медіаторства необхідна згода обох сторін, у той час як «консультаційні послуги» можуть надаватися за згодою лише одного учасника конфлікту. Хоча медіаторство і «консультаційні послуги» збігаються за своєю кінцевою метою – сприяння мирному врегулюванню конфлікту, але різняться за основними завданнями.

Так, «консультаційні послуги» спрямовані на те, щоб «підвести» або іншим чином спонукати конфліктуючі сторони до вирішення конфлікту, медіаторство передбачає безпосередню участь третьої сторони в переговорному процесі. У практиці врегулювання конфліктів останнім часом все більшого поширення набуває медіаторство, незважаючи на те, що «консультаційні послуги» передбачають менше втручання в переговорний процес. Медіація в процесі переговорів за участі третьої нейтральної сторони є особливим соціальнопсихологічним процесом, лідируюча роль в якому відведена посереднику – медіатору. На відміну від групового обговорення проблем чи консультування, процедура медіації спрямована не скільки на розв'язання психологічних проблем учасників, як на врегулювання проблем їх взаємодії, нівелювання шкоди інтересам учасників переговорів.

Метою медіації є зняття негативного ефекту протистояння, допомога сторонам конфлікту налагодити конструктивну комунікацію, підведення індивідів до усвідомлення своїх інтересів, зняття психологічних бар'єрів і

трансформація опонентів у партнерів для спільного пошуку взаємоприйнятних рішень – домовленостей щодо врегулювання ситуації за допомогою переговорів.

Від посередництва необхідно відрізнити арбітраж, характерними рисами якого є «обов'язкова юридична сила його рішень для сторін спору, вибір арбітра або арбітрів самими сторонами» [58 с. 94]. Друга умова є спільною для посередництва і арбітражу – сторони мають можливість самостійно обирати, до кого звертатися. Проте обов'язковість рішення є характерною виключно для арбітражу. Тобто запропоноване арбітром рішення може не повністю задовольняти сторони, але слідувати йому вони зобов'язані.

Посередник же, що принципово важливо, сприяє пошуку варіантів рішень сторонами, останні ж самостійно приймають остаточне рішення, а отже, воно буде задовольняти вимогам усіх учасників переговорів. Крім того, третя сторона може виконувати ролі помічника і спостерігача.

Спостерігач своєю присутністю стримує конфлікуючі сторони від проявів взаємної агресії або від порушення вже досягнутих домовленостей, у той час як помічник допомагає в урегулюванні конфлікту шляхом організації зустрічей та ведення переговорів без втручання в обговорення з приводу суті проблеми та прийняття остаточного рішення. Зазвичай участь третьої сторони в переговорному процесі залежить від формату переговорів та диктується ініціатором звернення до посередництва.

У наведених визначеннях, як і в багатьох інших, підкреслюються такі основні риси, характерні для третьої сторони: – участь певного соціального суб'єкта в переговорах не як однієї зі сторін конфлікту, а як третьої сторони, яка обов'язково є нейтральною; – спрямованість суб'єкта на досягнення згоди між конфлікуючими сторонами чи учасниками переговорів, а не на задоволення власних інтересів; – надання необхідної допомоги сторонам щодо пояснення сутності переговорного процесу або полегшення перебігу його процедурної частини.

Виходячи з цього основне завдання третьої сторони в переговорному процесі полягає в наданні допомоги сторонам у пошуку розв'язання проблеми, яке задовольнить усіх.

Найпоширенішим способом звернення до посередництва на переговорах вбачається ситуація, коли сторони усвідомили проблему і вичерпали всі можливі спроби мирного врегулювання конфлікту, що зароджується. Це дає змогу нам виділити основні функції третьої сторони з урегулювання конфліктних відносин за допомогою переговорів: – формування та підтримки орієнтації учасників конфлікту на пошук спільного врегулювання проблеми. Завдання посередника при цьому – вказати на претензії кожного з учасників переговорів і сприяти формуванню їх позицій; – поліпшення комунікації учасників переговорів. Для цього застосовуються непрямі та прямі канали комунікації; – надання допомоги в діагностуванні ситуації і пошуку взаємоприйнятних рішень.

Спонукає сторони до уважності й об'єктивної реалістичної оцінки пропозиції та альтернативних рішень кожної сторони; – регуляції та контролю за взаємодією сторін до початку та під час переговорного процесу, а також після укладення угоди; – організаційну функцію – посередник здійснює комплекс організаційних заходів з учасниками конфлікту та експертами; використовує досвід розв'язання подібних конфліктів, розподіляє функції серед помічників робочих груп; організує інтелектуальні види діяльності з творчого розв'язання проблеми. Щодо функції третьої сторони слід зауважити, що на практиці трапляються випадки реалізації як усіх названих функцій, так і деяких із них.

Також необхідно вказати на комплексний характер їх реалізації, тобто надання допомоги в пошуку взаємоприйнятних рішень передбачає аналіз інтересів учасників конфлікту, а реалізація комунікативної функції переговорів передбачає за необхідності забезпечення конфіденційності.

Діагностика конфлікту починається одразу при залученні до переговорного процесу третьої сторони як посередника. На цьому етапі

посередник повинен: 1) визначити тип конфлікту; 2) оцінити ступінь загострення конфлікту; 3) установити причини його настання та глибину конфлікту; 4) дослідити динаміку конфлікту та детермінувати стадію його розвитку на момент проведеного дослідження; 5) вивчити наміри, цілі, орієнтації учасників конфлікту, а також ресурси, що перебувають в їх розпорядженні, та їх можливі дії; 6) оцінити вплив на конфлікт зовнішніх факторів (громадської думки, органів влади тощо).

Діагностування конфліктної ситуації здійснюється третьою стороною шляхом надання допомоги кожному учаснику переговорів з метою проаналізувати інтереси та побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», висвітлюючи власне розуміння проблеми.

Проводячи діалог із кожною зі сторін, посередник вказує на ті факти, які залишилися поза її увагою, тим самим висвітлюючи для неї складну та максимально наближену до реальності адекватну картину. Іноді буває корисним провести щось подібне до гри з кожною із сторін, де частина команди представляє інтереси свого опонента, або провести переговори на неофіційному рівні, в яких конфліктуючі сторони міняються ролями. У цьому разі до основних завдань третьої сторони входить організація та проведення гри, встановлення її правил, нагляд за тим, щоб дії учасники гри відповідали їх ролям, надання учасникам необхідної допомоги в пошуку або виробленні спільного рішення. Неодноразове використання такої методики на практиці завжди давало гарні результати. Сторони значно краще починали розуміти інтереси один одного, а це за логікою вело до полегшення процесу знаходження взаємоприйнятних рішень.

Наступним кроком посередника є побудова моделі розвитку конфлікту та прогнозування його наслідків. На цьому етапі третій стороні необхідно здійснити: – розробку різних варіантів розвитку конфлікту з позиції задоволення інтересів кожної із сторін; – прогноз негативних та позитивних наслідків можливих варіантів розвитку конфлікту для кожного з учасників

конфлікту; – визначення точки «перемоги», «поразки» і «згоди» в системі координат кожного з учасників конфлікту; – виявлення на цій основі найбільш привабливих для всіх сторін варіантів розв’язання конфлікту. Найважливіше завдання на цьому етапі для третьої сторони полягає в аналізі проблеми й визначенні можливих варіантів спільного рішення. Протягом відведеного терміну учасник підготовчого етапу переговорів спільно з посередником проводять більш ретельний аналіз проблеми і визначають шляхи її розв’язання. Ключовим моментом при цьому стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох сторін, тобто того, що лежить за межами їх позицій, посередник може запропонувати свій варіант розв’язання проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти, застосувавши «розділення проблеми на окремі складові», тобто не намагатися відразу розв’язати всю проблему, а виділити окремі компоненти.

Невід’ємною частиною роботи посередника є «прищеплення» сторонам правил участі та поведінки в переговорах, установлення певних стандартів і процедур їх проведення, що забезпечує формування середовища взаємної довіри та страхує від проявів маніпулятивних тактик і забезпечує дотримання правил етики і культури переговорів.

Також посередник може надати дієву допомогу в представленні ситуації під іншим кутом зору або запропонувати принципово новий підхід до її осмислення. Консультаційні послуги щодо відповідності висунутих конфліктуючими сторонами вимог положенням чинного законодавства України або потребам ситуації, що склалася на поточний момент, також відносять до функцій посередника.

Реалізація третьою стороною різноманітних та складних функцій з урегулювання конфліктних відносин за допомогою переговорів вимагає від неї формування та використання відповідних властивостей і якостей.

Американський учений У. Сімкін вважає, що «хороший посередник повинен мати: терпіння, щирість та мертву хватку; винахідливість; фізичну витривалість марафонця; бігові здібності футбольного півзахисника;

макіавелівську хитрість; здібності хорошого психіатра; здатність зберігати впевненість; товстошкірість носорога; мудрість Соломона [59 с. 146]» та ін.

Зазвичай переговірники-практики встановлюють такі вимоги до третьої сторони як посередника: – компетентність, яка має два аспекти: знання проблеми, що викликала конфлікт, знання процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів, уміння здійснювати посередницькі функції; – визнання його компетентності всіма учасниками переговорів; – незацікавленість посередника в особистому розв'язанні проблеми на користь однієї сторони (нейтральність та об'єктивність); – наявність авторитету та престижу посередника (статус) не тільки з боку учасників, а й з боку представників громадськості; – особисті якості посередника – толерантність, певний інтелектуальний рівень; – відсутність конфліктів з однією із сторін у минулому та ін.

Останнім часом в Україні значної популярності набуває медіаторство. Роль медіатора – не прагнути досягти компромісу, а спочатку сприяти поясненню суті позицій, тактик і цілей сторін на переговорах, виявленню прихованих цінностей, інтересів і потреб учасників, а потім на основі глибокого аналізу допомогти конфлікуючим сторонам віднайти можливі варіанти припинення конфлікту та розв'язання проблеми.

Такий підхід виявляється досить гнучким і не пов'язує сторони будь-якими зобов'язаннями, що дає змогу застосовувати медіаторство в усіх сферах суспільного життя при вирішенні як сімейних, судових спорів, так і врегулюванні конфліктів у бізнесі чи державному управлінні. Також у разі невдачі конкретного медіатора у розв'язанні конфліктної ситуації значна частина відповідальності пов'язується саме з особою, яка здійснювала посередництво, а не з державою або організацією, що надала такі послуги. Отже, в остаточному підсумку організація може запропонувати в ролі посередника іншого спеціаліста.

Медіація в переговорному процесі забезпечує послідовне і цілеспрямоване створення умов, за яких змінюється ментальність та поведінка

його учасників. Таким чином медіатор у переговорах виступає модератором і хранителем психологічного клімату, сприятливого для врегулювання конфлікту. Він скеровує комунікативні дії учасників переговорів у конструктивне русло, тим самим забезпечуючи ефективну взаємодію між ними та уникаючи взаємних образ і принижень сторін. Зняття негативних емоцій дає змогу сторонам перейти до обговорення можливих варіантів вирішення конфлікту та пошуків взаємовигідного розв'язання проблеми переговорів.

Це дає підстави зробити висновок про те, що тип психологічної поведінки учасників у медіації відрізняється від поведінки людей у процесі третейського суду або іншого типу посередництва, оскільки дає змогу учасникам конфлікту майже самостійно вести переговори за умови значної підготовчої роботи, проведеної медіатором, та із періодичним його «втручанням» у процес у разі появи труднощів у взаємодії.

Медіатор у своїй роботі чітко дотримується такої послідовності етапів медіації в переговорному процесі: 1. Уведення в процес медіації. 2. Презентація сторін – усне представлення кожною із сторін власного бачення суті їх суперечки, розбіжностей, конфлікту. 3. Дискусія з вироблення питань для обговорення і переговорів. 4. Кокус – індивідуальна робота медіатора з кожною із сторін. 5. Дискусія з вироблення можливих пропозицій для врегулювання конфлікту. 6. Підготовка проекту угоди. 7. Вихід з медіації [60 с. 17].

Успіх переговорного процесу безпосередньо залежить від повноти та ефективності виконання медіатором конкретних цілей та завдань, притаманних кожному вказаному вище етапу. Без впевненості медіатора на 100 % у вирішенні всіх завдань та досягненні поставленої мети на кожному конкретному етапі неможливим є перехід до наступного. При цьому на етапі виходу з медіації в переговорному процесі завжди буде присутнє задоволення його учасників від спілкування, в результаті якого «знижується не тільки емоційна і когнітивна напруга конфліктуючих сторін, але учасники отримують

задоволення «в термінах задоволення потреб» (Піраміда потреб Маслоу) не тільки духовних, психологічних, а й «матеріальних» [60 с. 48].

Резюмуючи викладене вище, слід акцентувати увагу на початковому стані розвитку інституту посередництва в Україні. Крім наявності незначних перешкод у частині прийняття Закону України «Про медіацію» для ефективного врегулювання соціального конфлікту в державному управлінні необхідно більше уваги приділяти створенню та розвитку культури медіаторства. Цьому сприятиме успішна реалізація експериментальної програми на базі Національної академії державного управління при Президентові України щодо створення Бюро медіації та підготовки професійних медіаторів. Основною метою Бюро спеціального спрямування буде надання посередницьких послуг між конфліктуючими сторонами в державному управлінні.

Отже, на сучасному етапі медіація як один із видів посередництва набула значного поширення та популярності, незважаючи на відкладення легітимізації проекту Закону України «Про медіацію».

Сама ж медіація в переговорному процесі забезпечує послідовне і цілеспрямоване створення умов, за яких змінюється ментальність та поведінка його учасників.

В свою чергу, медіатор у переговорах виступає модератором і хранителем психологічного клімату, сприятливого для врегулювання конфлікту, що по суті й викоремлює медіацію серед інших способів вирішення конфлікту.

2.3. Медіаторні технології як комунікативні компетенції у кар'єрі держслужбовця.

Професіографія медіаційної діяльності виявляє структурні та змістові особливості медіації. Вона включає комплекс методів вивчення медіаційної діяльності.

Професійна діяльність медіатора належить до типу: «людина-людина», вона орієнтована на спілкування, взаємодію з людьми та на врегулювання конфліктних питань між ними [61].

Для вирішення таких завдань необхідно вміти встановлювати та підтримувати ділові контакти, розуміти людей і розбиратися в людських взаємостосунках, проявляти активність, комунікабельність і контактність, володіти розвинутими мовними здібностями, вербальним мисленням, невербальними засобами спілкування, емоційною стійкістю.

Професійна діяльність медіатора належить до класу евристичних, вона пов'язана з аналітичною, дослідницькою діяльністю, плануванням, управлінням, контролем, інтеракційними процесами між людьми, конструюванням та проектуванням продуктивних шляхів виходу з конфліктних ситуацій. Ця професійна діяльність вимагає високої ерудиції, оригінальності, критичності мислення, прагнення до розвитку та постійного самоудосконалення.

Основні функції медіатора: 1. Навчання конфліктуючих сторін вмінню думати, діяти та вести переговори з акцентом на співробітництво. 2. Організація процесу переговорів. 3. Ретельне вивчення суті конфлікту з урахуванням точки зору всіх сторін. 4. Розкриття інтересів, мотивів конфліктуючих сторін. 5. Забезпечення своєї нейтральності у переговорному процесі. 6. Забезпечення конфіденційності процесу. 7. Генерування альтернативних варіантів вирішення конфлікту, сприяння пошуку нестандартних рішень. 8. Надання допомоги в оцінюванні реалістичності та можливості виконання запропонованих варіантів вирішення конфлікту. 9. Спрямування учасників переговорів на досягнення остаточних домовленостей у вирішенні конфлікту.

Виходячи із функцій медіатора, можна виділити основні знання та вміння, якими він повинен володіти: 1. Застосовувати різноманітні методи оцінки компетенцій, якостей та психоемоційних станів людини. 2. Створювати сприятливу атмосферу для взаємодії. 3. Застосовувати методи активного

слухання та способів впливу на інших. 4. Збирати та аналізувати інформацію, робити висновки, розуміти мотиви та прогнозувати поведінку людини в різних ситуаціях. 5. Розрізняти критерії нормального та патологічного розвитку особистості.

Медіаційна діяльність може застосовуватись у багатьох сферах, зокрема, в правовій та соціальній. Переваги медіаційної діяльності в тому, що вона дозволяє краще зрозуміти себе, близьких, допомогти іншим людям стати більш ефективними при вирішенні проблемних життєвих ситуацій. Важливе місце у професіографії належить психологічному профілю, який дозволяє окреслити психологічний портрет особистості медіатора. «Психологічний профіль — це інтегрована сукупність найважливіших характеристик психічних функцій, здібностей і якостей людини, у якому відображені індивідуальні нахили й особливості особистості, які можуть сприяти чи заважати ефективній діяльності» [62]. Іншими словами, психологічний профіль – це конфігурація рис особистості, які визначають самовиявлення, поведінку людини в різних життєвих ситуаціях.

Відповідно, психограма медіатора включає два модулі: риси, які дозволяють ефективно реалізувати принципи медіаційного процесу; риси, які дозволяють конструктивно діяти, вирішувати завдання на кожній стадії медіації.

Розглянемо перший модуль. Медіатор повинен дотримуватися етичних стандартів. Для цього йому потрібно знати етичний кодекс медіатора. Вміти створювати комфортну атмосферу для взаємодії, не допускати ситуації приниження гідності учасників переговорів.

Збереження нейтральності – наступний принцип медіаційного процесу, який вимагає знання методів та прийомів її забезпечення. Прогностичними рисами виділяємо «свідому лояльність», нейтральність, неупередженість. Важливим принципом є дотримання конфіденційності (нерозголошення) інформації.

У другому модулі інтегральною рисою визначаємо комунікативну компетентність, яка значною мірою забезпечує успішність медіаційного процесу.

Комунікативна компетентність медіатора передбачає знання стилів, способів взаємодії та вміння використовувати стратегії вирішення конфліктів, прийомів активного слухання, переконливого впливу та налагодження взаємодії.

Комунікативну компетентність можна прогнозувати на основі емоційної стійкості, емоційної лабільності, схильності до домінування та здатності застосовувати ті чи інші стратегії у вирішенні конфліктів, обирати конструктивні стилі спілкування.

Важливим критерієм, що визначатиме успішність медіаційного процесу є здатність до прогнозування перспективи протікання медіаційного процесу та його завершення. Висококваліфікований медіатор повинен вміти прогнозувати, моделювати можливі варіанти розвитку переговорного процесу, формулювати запитання, які б дозволяли з'ясувати очікування сторін щодо медіаційного процесу та його результатів. Прогностичним критерієм даних умінь є логічне мислення, здатність до аналізу ситуації, осмислення висновків, креативність, проникливість, тактовність.

Наступним кроком у медіаційному процесі є збір тем повідомлень (зміст конфлікту). Для цього медіатор повинен вміти визначати контекст конфлікту, його глибину та значущість для клієнтів. Вміти аналізувати тексти повідомлення сторін, застосовувати прийоми, наприклад, перефразування (рефреймінг). За допомогою цього прийому медіатор перефразовує висловлювання клієнтів, не змінюючи змісту, з метою створення нових точок зору, нового сприйняття.

Для того, щоб підійти до цілеспрямованого перефразування, посередник повинен передусім з'ясувати, що відбувається між сторонами конфлікту, як вони себе презентують, якими методами захисту користуються, при цьому, не

відволікаючись від слухання проблеми. Прогностичними характеристиками виявлення цих можливостей є проникливість, дипломатичність.

Робота над інтересами та потребами учасників переговорного процесу вимагає від медіатора знань та вмінь ведення переговорів, володіння технічними прийомами, зокрема прийомами формулювання різного роду запитань. Найбільш поширеними є відкриті запитання, які відкривають простір для формулювання власних інтересів; перефразування – повторення думки власними словами, наприклад: «Чи правильно я Вас зрозумів...»; циркулярні запитання, які допомагають зрозуміти позицію іншої людини, наприклад: «Як Ви реагували б, якщо б Вам прийшлося проїжджати з дитячим візком біля неправильно припаркованої машини?»; дзеркальні відображення – техніка повторення сказаного словами учасника, яка допомагає налагодженню взаєморозуміння; активне слухання – техніка, яка допомагає відокремити предметний рівень комунікації від реляційного (рівень стосунків, наприклад: «Чи правильно я зрозумів, Ви відчуваєте себе ображеним?») [63].

Медіатор повинен вміти активувати вільні висловлювання почуттів, думок учасників переговорного процесу, надавати допомогу сторонам у з'ясуванні інтересів та позицій. Прогнозувати дані критерії, певною мірою, можна на основі рівня розвитку комунікативної компетентності та логічного мислення.

Таким чином, підсумовуючи *висновки розділу* підкреслимо такі важливі положення.

Медіація як комунікативна компетенція державних службовців при підвищенні конфліктних ситуацій визначає можливості кар'єрного росту або навпаки його повного припинення в разі неефективного вирішення конфліктів.

В основі побудови кар'єри державного службовця лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

На кожному етапі кар'єри державного службовця існують різні види конфліктних ситуацій, а отже і різні шляхи у використанні медіаторних технологій.

В свою чергу, медіатор у переговорах виступає модератором і хранителем психологічного клімату, сприятливого для врегулювання конфлікту, що по суті й викоремлює медіацію серед інших способів вирішення конфлікту.

Медіація в переговорному процесі забезпечує послідовне і цілеспрямоване створення умов, за яких змінюється ментальність та поведінка його учасників.

Сильними важелями у побудові успішної кар'єри є прагнення особистості до успіху, лідерства, економічного зростання. Основними критеріями успішної кар'єри, як вважають психологи, є задоволення життєвою ситуацією у результаті професійної діяльності й соціальний успіх як наслідок самореалізації. Отже, використання медіаторних технологій в побудові успішної кар'єри державного службовця є запорукою досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАТОРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КАР'ЄРІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ

3.1. Закордонний досвід впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця.

Механізм саморегулювання суспільних відносин відіграє важливу роль у сучасному світі. Саме тому більшість зарубіжних країн делегують частину своїх повноважень, у певних сферах, інститутам громадянського суспільства, таким як медіація. Як уже неодноразово згадувалось у нашому дослідженні, медіація на сьогодні є популярним й успішним явищем при вирішенні різних видів правових конфліктів за кордоном. Вона отримала законодавче закріплення, знайшла чіткі інституційні форми.

Порівняльно-правовий аналіз закріплення інституту медіації та його реалізації, як зазначають дослідники, найдоцільніше починати з тих країн, у яких медіація закріпилась давно та має давні традиції вирішення спорів.

Отже, моделі правових режимів медіації, маючи деякі спільні риси, можуть суттєво відрізнитися в різних державах. Наприклад, Робін Керролл виділяє три види законодавства про медіацію: процесуальне; нормативне; те, що закріплює права та обов'язки сторін медіації [64, с. 172–174].

Процесуальним законодавством про медіацію є система нормативноправових актів, які визначають медіацію як один із способів вирішення спорів. Таке законодавство може наказувати сторонам зробити спробу вирішити спір за допомогою медіації, але не вимагає обов'язкового проведення її.

Нормативне законодавство про медіацію здійснює правове регулювання професійної діяльності медіаторів, встановлюючи стандарти їх повноважень, мінімальні критерії кваліфікації медіаторів, як правило, містить положення про їх реєстрацію або затвердження.

Третя група законодавства визначає права, обов'язки і гарантії сторін медіації, медіаторів, а також іноді третіх осіб. Такий вид законодавства,

загалом, являє собою систему нормативно-правових актів, що накладають певні обов'язки на медіаторів. Цьому виду законодавства притаманно акцентування уваги на принципах медіації, наприклад, на конфіденційності.

На нашу думку, законодавство однієї держави може бути представлене декількома зазначеними видами. Наприклад, законодавство Австрії про медіацію є прикладом законодавства, яке є і регулятивним і таким, що визначає права й обов'язки медіаторів, медіації. На відміну від, наприклад, законодавства Словаччини, воно не регулює такі процесуальні питання, як питання початку та закінчення проведення процедури медіації. У зв'язку з цим, таке законодавство можна назвати законодавством для медіаторів, але не про процедуру медіації.

У державах з англо-американською системою права для правового регулювання медіації характерний, як правило, змішаний регулятивний підхід з елементами саморегулювання, ринковими взаємовідносинами і законодавчими елементами. В Австралії очевидний законодавчий підхід до регулювання проведення процедури медіації, який виражається в значній кількості правових норм, що регулюють проведення медіації в різних областях.

В Європі, зокрема, у Франції, Німеччині та Італії постачальникам медіаційних послуг і судам надано право самостійно розробляти та встановлювати свої власні схеми саморегулювання. Однак, незважаючи на це, спостерігається явна тенденція до формального законодавчого підходу до правового регулювання медіації.

Цікавою є думка австралійської дослідниці Н. Александер щодо виокремлення чотирьох механізмів правового регулювання медіації. Вона виділяє: – ринково-договірне регулювання (market-contact); – механізм саморегулювання (self-regulation); – законодавчу основу (formal framework); – законодавство про медіацію (formal legislative) [65, с. 11].

Ринково-договірне регулювання медіації передбачає, що медіація не заборонена законодавством жодної держави, може здійснюватися без

втручання держави виключно на приватних засадах. Виділення медіації в окрему сферу професійної діяльності зумовило приведення в дію ринкових механізмів, як пропозиція – попит. Другу групу механізмів правового регулювання становлять так звані саморегулюючі механізми. Практикуючі медіатори в більшості зарубіжних країн за спільними ознаками об'єднуються в певні спілки, організації, об'єднання. На сьогодні саме такі об'єднання у світі розробляють стандарти підготовки медіаторів, кодекси медіаторів, тобто всіляко сприяють розвитку та поширенню інституту медіації. Держава не втручається в діяльність медіаторів. Третій та четвертий механізми правового регулювання, а саме законодавча основа (*formal framework*) та законодавство про медіацію (*formal legislative*), є єдиним механізмом законодавчого регулювання медіації. Норми, що регулюють відносини медіації, можуть міститися в нормативно-правових актах загального характеру (національні закони про медіацію), спеціальних нормативно-правових актах (закони про медіацію в різних сферах), у загальному галузевому законодавстві (норми про медіацію формалізуються в кодексах).

Т.С. Кисельова у своїх дослідженнях зазначає, що норми законодавчих актів стосовно регулювання інституту медіації в зарубіжних державах можна розподілити на три групи [66, с. 229].

До першої групи належать норми, які регулюють порядок проведення самої процедури медіації. Зокрема, закріплюються принципи медіації, право сторін передавати на медіацію свій спір на будь-якому етапі, термін проведення медіації та ін.

До другої групи належать правові норми, які визначають роль держави і державних органів у процедурі медіації. До них можуть належати положення про визнання судами медіаційних застережень у договорах, про конфіденційність медіаційних процедур, використання отриманої інформації під час медіації; норми про статус і порядок виконання угод, укладених за результатами медіації.

До третьої групи правових норм належать ті, що безпосередньо визначають професійні основи діяльності медіатора. Законодавець визначає правовий статус професійних організацій медіаторів. Отже, на основі аналізу нормативно-правових актів різних держав світу спробуємо систематизувати і виокремити спільне та відмінне в правовому регулюванні й суті медіації.

Так, згідно зі ст. 21 Закону Франції «Про організацію судів у цивільному, кримінальному та адміністративному процесі» від 8 лютого 1995 р. № 95-125 (з наступними змінами), медіацією, що підпадає під дію глави I «Медіація», розділу II «Цивільно-процесуальні положення» зазначеного Закону, є «будь-яка структурована процедура незалежно від її назви, за допомогою якої дві або більше сторін прагнуть досягти угоди з метою мирного вирішення їх спору за допомогою третіх осіб, медіатора, обраного сторонами або призначеного ним за їх згодою суддею, який розглядає справу» [67, с. 2175].

Частина 1 ст. 1 Федерального закону Німеччини «Про медіацію» від 21 липня 2012 визначає, що «медіація є конфіденційною і структурованою процедурою, якою сторони з використанням участі одного або декількох медіаторів добровільно і самостійно домагаються мирного врегулювання їх спору» [68, с. 1577].

Відповідно до частини 1 ст. 2 Єдиного Закону США про медіацію від 2001 р. (зі змінами від 2003 р.), «медіація означає процес, в якому медіатор сприяє спілкуванню і переговорам між сторонами, щоб допомогти їм досягти добровільної згоди щодо їх спору».

У частині 1 ст. 3 Закону Австралії «Про медіацію» від 9 жовтня 1997 р. № 61 «медіація – це зустріч конфлікуючих осіб і медіатора з метою вирішення спірної ситуації» [69].

Стаття 2 Закону Сербії «Про посередництво – медіація» від 24 лютого 2005 р. № 18/2005 містить визначення медіації, відповідно до якого «посередництвом є будь-яка процедура незалежно від її назви, за допомогою якої сторони мають намір урегулювати свій спір через посередників – медіаторів, які допомагають сторонам дійти згоди».

Аналізуючи законодавство Іспанії про медіацію, ми з'ясували, що на національному рівні немає єдиного визначення медіації, але в регіонах прийнято свої локальні нормативно-правові акти, у яких безпосередньо присутня дефініція медіації. Зокрема, частина 1 ст. 2 Закону автономного співтовариства Андалусія (Іспанія) «Про сімейну медіацію в Автономному співтоваристві Андалусія» від 27 лютого 2007 р. № 1/2007 закріплює таке визначення поняття «медіація» (стосовно сімейної медіації): «сімейною медіацією визнається позасудова процедура непримусового врегулювання конфліктів, які можуть виникати між членами сім'ї або спільно проживаючою групою осіб, за допомогою втручання спеціалістів, які допоможуть встановити діалог і провести переговори з метою досягнення консенсусу щодо прийняття рішень» [70].

Визначення «сімейної» медіації можна також відшукати в таких локальних нормативних актах Іспанії: 1) Закон автономного співтовариства Астурія (Іспанія) «Про сімейну медіацію» від 23 березня 2007 р. № 3/2007 [71]; 2) Закон автономного співтовариства Кастилія і Леон (Іспанія) «Про сімейну медіацію в Кастилії і Леоні» від 6 квітня 2006 р. № 1/2006 [72]; 3) Закон спільноти Мадрид (Іспанія) «Про сімейну медіацію в співтоваристві Мадрид» від 21 лютого 2007 р. № 1/2007 [70]; 4) Закон Валенсійського співтовариства (Іспанія) «Про сімейну медіацію у Валенсійському співтоваристві» від 26 листопада 2001 р. № 7/2001 [73].

Частина 1 ст. 1 Закону автономного співтовариства Каталонія (Іспанія) «Про медіацію в області приватного права» від 22 липня 2009 р. № 15/2009 формулює таке тлумачення медіації: «медіацією є позасудова процедура добровільного та конфіденційного характеру, яка спрямована на вирішення конфлікту між особами за допомогою третьої сторони – медіатора, який діє нейтрально і неупереджено». Частина 2 цієї статті встановлює, що медіація як засіб урегулювання конфліктів спрямована на уникнення спірних судових розглядів, припинення вже розпочатих або зменшення їх масштабів [74].

Аналіз законодавства Аргентини свідчить про те, що медіація є позасудовим методом розгляду спорів, яким керує кваліфікований медіатор і який допомагає сторонам знайти компромісне рішення, вигідне для обох сторін (ст. 1 Закону провінції Сан-Луїс (Аргентина) «Про медіацію» від 16 грудня 2009 р. № IV-0700-2009; ст. 2 Закону провінції Ріо-Негро (Аргентина) «Про медіацію» від 15 вересня 2005 р. № 3987) [75].

Близьким за значенням є визначення медіації і в профільних законах «Про медіацію» таких держав, як Росія, Білорусь, Молдова та Казахстан: 1) у Законі Російської Федерації «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередника (процедури медіації)» від 27 липня 2010 р. № 193-ФЗ у пункті 2 ст. 2 зазначено, що медіація – спосіб урегулювання спорів за участю медіатора на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними компромісного рішення [37]; 2) у Законі Республіки Білорусь «Про медіацію» від 12 липня 2013 р. № 58-3 у п. 3 ст. 1 констатовано, що медіація це – переговори сторін за участю медіатора з метою врегулювання спору (спорів) шляхом вироблення ними взаємоприйнятних для сторін рішень [39]; 3) у Законі Республіки Молдова «Про медіацію» від 14 липня 2007 р. № 134-XVI, згідно з п. 1 ст. 2, медіацією є альтернативний спосіб вирішення конфлікту між сторонами за взаємною згодою за допомогою третьої особи [36]; 4) у Законі Республіки Казахстан «Про медіацію» 28 січня 2011 р. № 401-IV у п. 5 ст. 2 медіація визначається як процедура врегулювання спору (конфлікту) між сторонами за сприянням медіатора (медіаторів) з метою досягнення ними компромісного рішення, реалізована за добровільною згодою сторін [38].

Необхідно звернути увагу на той факт, що в державах, що розглядалися, при деякій варіативності процитованих вище визначень у понятті «медіація» виявляються стійкі, аналогічні та семантичні структурні елементи: – альтернативність або додатковість медіації щодо судового розгляду; – інформована добровільність вибору медіації сторонами, між якими виник конфлікт; – наявність спеціального суб'єкта, що здійснює посередництво у

вирішенні спорів та врегулюванні конфліктів – медіатора, до якого ставляться різні вимоги, у тому числі незмінні – вимоги неупередженості та нейтральності, і який покликаний всіляко сприяти запобіганню або редукуванню конфлікту, або відмови від судового розгляду конфлікту/спору, припинення вже розпочатого такого розгляду та/або зниження обсягу домагань; – визначення мети медіації – знаходження компромісного, стійкого рішення, яке б задовольнило інтереси обох конфлікуючих сторін.

Майже аналогічно (нехай і не повністю ідентично) закріплені основні принципи медіації – нейтральності, неупередженості, конфіденційності та ін. Зокрема, відповідно до ст. 21-2 Закону Франції «Про організацію судів у цивільному, кримінальному та адміністративному процесі» від 8 лютого 1995 р. № 95-125 (з наступними змінами), медіатор повинен виконувати свої обов'язки неупереджено, компетентно і старанно. Крім того, згідно зі ст. 21-3 зазначеного Закону Франції, процедура медіації проводиться за принципом конфіденційності, якщо сторони не домовилися про інше. Виняток із цього правила становлять два випадки, а саме: коли конфлікт стосується громадського порядку, або його причина пов'язана із захистом інтересів дитини або фізичної, або психологічної недоторканності особистості, а також розкриття інформації, що міститься в угоді сторін, необхідне для її реалізації або виконання [67].

Розділ II Закону Іспанії «Про медіацію в цивільних та комерційних справах» від 6 липня 2012 р. № 5/2012 встановлює принципи медіації, до яких належать добровільність і вільний доступ до медіації, рівність сторін у процедурі медіації та неупередженість медіаторів, нейтральність, конфіденційність, лояльність, сумлінність і взаємоповага [76].

Відповідно до глави II Розділу I Закону автономного співтовариства Астурія (Іспанія) «Про сімейну медіацію» від 23 березня 2007 р. № 3/2007, сімейна медіація здійснюється за принципами добровільності, нейтральності, неупередженості, конфіденційності, особистої присутності та довіри [71].

Розділ II Закону автономного співтовариства Канарські острови (Іспанія) «Про сімейну медіацію» від 8 квітня 2003 р. № 15/2003 визначає такі принципи сімейної медіації: добровільність, невідкладність та особиста присутність сторін спору, гнучкість і неформальність, конфіденційність і збереження професійної таємниці, неупередженість та нейтральність медіатора [77].

Закон автономного співтовариства Кастилія і Леон (Іспанія) «Про сімейну медіацію в Кастилії і Леоні» від 6 квітня 2006 р. № 1/2006 визначає, що медіація проводиться відповідно до принципів свободи і добровільності сторін та медіаторів, рівності сторін у процесі медіації, особливої уваги інтересам дітей, інвалідів та престарілих утриманців, конфіденційності та збереження професійної таємниці щодо даних, отриманих у процесі проведення процедури медіації, професійної компетентності, етики, неупередженості та нейтральності медіатора, сумлінності сторін конфлікту і медіатора, особистого характеру процедури медіації та простоти і швидкості самої процедури медіації [72].

У Законі Сербії «Про посередництво – медіацію» від 24 лютого 2005 р. № 18/2005 докладно визначено принципи медіації в Розділі II. Так, відповідно до ст. 3 зазначеного Закону, медіація є добровільною, процедура медіації проводиться на підставі вираженої згоди сторін. Сторони мають рівні права, а медіатори мають діяти незалежно і неупереджено. У цьому Законі закріплено принцип конфіденційності процедури медіації, відповідно до якого не допускається гласність процедури медіації (ст. 5).

В Аргентинському законодавстві теж передбачено й закріплено загальноприйняті принципи медіації. Зокрема, ст. 7 Федерального закону Аргентини «Про обов'язковий характер досудової медіації» від 3 травня 2010 р. № 26.589 визначає принципи проведення процедури медіації: неупередженість медіатора щодо сторін медіації; свобода і добровільність участі сторін спору в процедурі медіації; рівність сторін процедури медіації; конфіденційність отриманої при проведенні медіації інформації; швидкість

проведення процедури медіації; висловлену згоду сторін на присутність третіх осіб при проведенні процедури медіації [78].

До принципів медіації, відповідно до ст. 5 Закону провінції Сан-Луїс (Аргентина) «Про медіацію» від 16 грудня 2009 р. № 1У-0700-2009, належать принцип нейтральності, конфіденційності, наявність інформованої згоди сторін, самостійність сторін та їх участь у процедурі медіації, а також задоволення інтересів усіх сторін [79].

Стаття 3 Закону провінції Ріо-Негро (Аргентина) «Про медіацію» від 12 липня 2004 р. № 3847 теж встановлює принципи медіації, до яких належать принципи нейтралітету, добровільності, рівноправності, справедливості, усного характеру процедури медіації, конфіденційності, оперативності, швидкості та економічності [80].

Принципи медіації, які закріплені в профільних законах Росії, Білорусі, Молдови та Казахстану, практично є аналогічними до тих, що закріплені в законодавстві Німеччини, Франції, Іспанії, Аргентини. Наприклад, до них належать: добровільність, рівність доступу до процедури медіації, конфіденційність, безпристрасність медіатора, нейтральність медіатора, вільний вибір медіатора.

Аналізуючи інформацію, що зазначена з приводу спільності та схожості підходів до правового забезпечення медіації в зарубіжних країнах, можна констатувати, що дана аналогія (стосовно дефініції медіації, її принципів, ролі медіації у вирішенні правових конфліктів) прослідковується і в Україні. Здійснивши аналіз схожості підходів до правового регулювання медіації, варто, на нашу думку, розглянути його відмінності.

Отже, головні відмінності правового регулювання медіації в різних державах полягають у такому: 1. Відмінності в обсягах (сферах) суспільних відносин, у межах яких законодавчо передбачено механізми медіації. Зазвичай медіація може застосовуватись у таких суспільних відносинах, що регулюються та охороняються правом: – сімейні конфлікти (майнові та немайнові спори, пов'язані із сімейним станом і батьківськими правами, з

визнанням споріднення, суперечки щодо аліментних зобов'язань, режиму проживання неповнолітніх, а також прав щодо житла, позови про розлучення, про режим окремого проживання, про визнання шлюбу недійсним тощо); – відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок вчинення злочинів особою, яка його вчинила; – справи про неспроможність, порушені самими боржниками, і справи про банкрутство; – судові розгляди по спадкових справах до оголошення спадкоємців; – спори, пов'язані з попередніми розслідуваннями і доказами, одержаними в досудовому процесі; – трудові спори. Цей перелік не є вичерпним. Наприклад, у частині 2 ст. 3 Закону автономного співтовариства Астурія (Іспанія) «Про сімейну медіацію» від 23 березня 2007 р. визначено конфлікти, щодо яких може бути проведено процедуру медіації. До них належать ті, що виникають між особами, пов'язаними кровною або непрямою спорідненістю до четвертого ступеня; подружжям у разі їхнього рішення не жити разом до початку судового розгляду анулювання шлюбу, розлучення, а також під час судового розгляду на етапі виконання рішення або зміни судових заходів; опікунами та прийомними сім'ями із сім'ями своїх підопічних або усиновлених; усиновленими особами, прийомними сім'ями та їх біологічними сім'ями, а також конфлікти, пов'язані з аліментними зобов'язаннями [71].

Стаття 2 Закону автономного співтовариства Каталонія (Іспанія) «Про медіацію в області приватного права» від 22 липня 2009 р. № 15/2009, розмежовує сімейну медіацію і цивільну [74]. Зокрема, у цьому Законі також зазначається, що сімейна медіація проводиться стосовно конфліктів, що виникають між подружжям, зареєстрованими співмешканцями, біологічними синами і дочками, особами, які перебувають у кровній або непрямій спорідненості до третього ступеня, усиновленими особами та їх прийомними і біологічними сім'ями, опікунами та піклувальниками й особами, які перебувають під їх опікою чи піклуванням (ст. 3), щодо анулювання шлюбу, аліментних зобов'язань, відносин між онуками та бабусями і дідусями, спори, що виникають між прийомними сім'ями, прийомними дітьми та їх біологічними сім'ями.

Стаття 2 Закону автономного співтовариства Канарські острови (Іспанія) «Про сімейну медіацію» від 8 квітня 2003 р. № 15/2003 встановлює, що процедура сімейної медіації проводиться відносно певних сімейних конфліктів між подружжям, зареєстрованими співмешканцями, батьками і дітьми, а також усиновленими особами та їх біологічними сім'ями або сім'ями, які прийняли їх на усиовлення [77].

У Сербії ст. 1 Закону «Про посередництво – медіацію» від 24 лютого 2005 р. № 18/2005 визначається, що процедура посередництва (цей Закон прирівнює поняття медіації до поняття посередництва) застосовується для врегулювання спорів, зокрема, майнових спорів між фізичними особами та юридичними особами, торгових, сімейних і трудових спорів, якщо розгляд зазначених суперечок, відповідно до чинного законодавства, не належить до виключної компетенції суду або іншого органу. Медіація може проводитися до або під час судового розгляду. Стаття 1 цього Закону визначає, що його положення не поширюються на спори, пов'язані з розірванням трудових договорів та виплатою мінімальної заробітної плати.

Федеральний закон Аргентини «Про обов'язковий характер медіації до судових розглядів» від 3 травня 2010 р. № 26.589 у ст. 1 встановлює обов'язковий характер медіації, передбаченої для кожного судового розгляду. Процедура медіації сприяє взаємодії між сторонами з метою врегулювання спорів. Стаття 4 цього Закону встановлює, що врегулюванню шляхом проведення обов'язкової досудової процедури медіації підлягають усі спори 80 за винятком тих, що зазначені у ст. 5 даного Закону, до яких належать спори, пов'язані з кримінальними діяннями, розлученнями, визнанням шлюбу недійсним, встановленням споріднення, батьківськими правами, усиновленням, за винятком фінансових питань, що впливають з таких видів суперечок [78]. Аналізуючи законодавство Аргентини, можна дійти висновку, що медіація в цій країні існує у двох видах, зокрема, є судовою і позасудовою. Судова медіація проводиться на будь-якій стадії судового процесу після подачі позову. Відповідно до ст. 3 Закону провінції Сан-Луїс «Про медіацію»

від 16 грудня 2009 р. № 1У-0700-2009, проведення процедури медіації є обов'язковим щодо таких спорів: цивільних, комерційних і трудових спорів фізичних осіб; спорів, у яких сторони прагнуть уникнути витрат; цивільні позови про відшкодування шкоди, що виникають із розгляду кримінальних справ; усі майнові питання, що виникають у сімейних спорах, а також інші пов'язані з ними питання; провадження у справах про позбавлення володіння; а також випадки, коли суддя вважає, що проведення процедури медіації є доцільним для вирішення конфлікту. Стаття 4 зазначеного Закону містить перелік ситуацій, щодо яких процедура медіації не проводиться, до них належать розгляд кримінальних правопорушень, пов'язаних з порушенням громадського порядку; спори щодо роздільного проживання подружжя, визнання шлюбу недійсним, встановлення споріднення, опіки й усиновлення; спори, пов'язані із запобіжними заходами, попередніми розслідуваннями та доказами, отриманими до суду; процедури визнання неспроможності та банкрутства; а також усі суперечки, що стосуються громадського порядку [79].

Відповідно до ст. 1 Закону провінції Ріо-Негро (Аргентина) «Про медіацію» від 12 липня 2004 р. № 3847, у цій провінції передбачається можливість альтернативного вирішення спорів за допомогою проведення процедури медіації щодо майнових цивільно-правових, некомерційних спорів, сімейних спорів, кримінально-правових, а також трудових. Стаття 2 цього Закону визначає примирювальний характер медіації, яка проводиться за допомогою медіатора. Обов'язок медіатора полягає в забезпеченні прямої взаємодії між сторонами для досягнення позасудового, досудового чи процесуального вирішення спору. Згідно з цим Законом (ст. 8), визначено спори, які не можна вирішити за допомогою медіації, а саме такі, що ставлять під загрозу публічний порядок, пов'язані із запобіжними заходами, попереднім розслідуванням і попереднім призначенням аліментів, штрафами та штрафними санкціями, процедурами банкрутства та неспроможності, виконання судових рішень, за винятком випадків, передбачених законодавством, а також спори, в яких стороною виступає провінція або

муниципальне утворення. Стаття 46 Закону провінції Ріо-Негро «Про медіацію» від 12 липня 2004 р. № 3847 також передбачає існування приватної позасудової медіації, яку проводять приватні медіатори або центри медіації [80].

Аналізуючи законодавство Бельгії щодо сфери поширення медіації, переконуємося, що будь-який спір, що може бути вирішений за допомогою укладення угоди, можна розглянути і через процедуру медіації. Закон Бельгії «Про медіацію» від 22 червня 2005 р. № 2005-801 визначає основні положення щодо сфери поширення медіації, самої процедури медіації та особи медіатора [81]. Зокрема, Судовий кодекс Бельгії від 10 жовтня 1967 р. передбачає добровільну медіацію, яка може бути запропонована однією зі сторін судового розгляду або арбітражного розгляду справи до, під час або після самого розгляду. Медіатора можуть призначати або самі сторони, або третя сторона. Відповідно до частини 1 ст. 1731 цього Кодексу, сторони за допомогою медіатора самостійно визначають форму проведення процедури медіації та основні терміни її проведення; зазначена інформація записується в протоколі медіації, що підписують сторони спору та медіатор. Витрати, пов'язані з медіацією, розподіляються між сторонами навпіл, якщо сторони не домовилися про інше. Підписання зазначеного протоколу припиняє строк позовної давності на час проведення процедури медіації [82].

Вартим уваги, на нашу думку, є і те, що законодавство Бельгії також передбачає можливість кримінальної медіації. Так, відповідно до частини 1 ст. 216 Кримінально-процесуального кодексу Бельгії від 1808 р., прокурор має право викликати особу, яка вчинила злочин, і за умови, що особа підлягає покаранню у вигляді позбавлення волі на строк більше двох років або більш суворому покаранню, запропонувати їй компенсувати шкоду, яка була заподіяна. Тобто прокурор має право організувати процедуру медіації з метою компенсації заподіяної шкоди [83].

Отже, узагальнивши зарубіжний досвід правового регулювання процедури медіації, ми дійшли висновку щодо існування як спільних, так і

відмінних позицій, викладених у законодавстві держав, що аналізувались. Спільним є те, що достатньо чітко вказано на вагомість і значення медіації як одного із способів урегулювання правових конфліктів; закріплені правові дефініції поняття «медіація» є практично ідентичними за своєю лексикологічною структурою і формально-правовим змістом; зазначаються однакові принципи медіації. Аналогічні тенденції стосовно процедури медіації прослідковуються сьогодні і в Україні.

До розбіжностей, що існують у законодавстві зарубіжних держав, яке регламентує процедуру медіації, належать такі: різні сфери суспільних відносин, у межах яких законодавчо передбачено механізми медіації; розбіжності у строках, протягом яких реалізується процедура медіації; відмінності у встановленні необхідності нотаріального посвідчення або судового затвердження медіаційної угоди; розбіжності у вимогах до медіатора; можливість заміни медіатора під час медіаційного процесу; ролі суду у процесі призначення медіації; різні цілі медіації; можливість припинення процедури медіації на вимогу однієї зі сторін; встановлення можливості анулювання медіаційної угоди. Таким чином, можна сформулювати загальний висновок, сутність якого полягає у твердженні, що механізмами медіації неможливо замінити ефективну, справедливу й доступну судову систему, водночас медіація може претендувати на один з альтернативних способів вирішення правових конфліктів у різних сферах суспільного життя, і при імплементації процедури медіації в українське законодавство необхідно враховувати та використовувати зарубіжний досвід, оскільки в багатьох країнах нормативноправові акти, якими регулюються відносини у сфері медіації, прийнято досить давно і вони пройшли через процес їх реалізації шляхом застосування в різноманітних спорах.

Отже, медіаторні технології там сам процес медіації успішно використовуються в багатьох країнах світу, таких як: Аргентина, США, Великобританія, Франція, Бельгія, Сербія, Молдова, Росія, Білорусь та інші.

Саме ж відображення використання медіаторних технологій в різних країнах, культурах та національностях мають як спільні, так і відмінні риси, що в свою чергу відображається, в тому числі, в законодавстві зазначених країн та підходах у вирішенні конфліктів.

3.2. Стан впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця в Україні.

Досліджуючи імплементацію процедури медіації, насамперед, необхідно звернути увагу на розуміння базових категорій цього понятійно-категоріального ряду. Відповідно до шеститомної «Юридичної енциклопедії», «Імплементація (від лат. *implere* – наповнювати, досягати, виконувати, здійснювати) у міжнародному праві – організаційно-правова діяльність держав з метою реалізації своїх міжнародно-правових зобов'язань. Механізм імплементації міжнародно-правових норм включає в себе сукупність правових та інституційних засобів, що використовуються суб'єктами міжнародного права на міжнародних та національних рівнях. Міжнародна система імплементації складається із створених на підставі міждержавних угод універсальних, регіональних і локальних міжнародних організацій, спеціалізованих установ та їх допоміжних органів» [84, с. 667–668]. Аналогічні або схожі визначення імплементації викладено і в інших вітчизняних джерелах.

Розглядаючи імплементацію процедури медіації в законодавство України, доцільно ще раз наголосити на тому, що «Медіація (лат. *mediatio* – посередництво): 1) у міжнародному праві – посередництво третьої незацікавленої держави в міжнародному спорі суб'єктів міжнародного права; 2) у приватному праві – один з альтернативних (позасудових) методів вирішення конфліктів, згідно з яким незацікавлений посередник (медіатор) допомагає сторонам досягти шляхом переговорів добровільної та взаємовигідної угоди. Характерною ознакою медіації (порівняно з іншими

позасудовими методами вирішення конфліктів – арбітражем, третейським судом тощо) є зосередження уваги сторін конфлікту передусім на своїх інтересах, а не на своїх позиціях. При цьому рішення приймається учасниками конфлікту, а не медіатором» [85, с. 610].

Враховуючи вищевикладене, а також ґрунтуючись, головним чином, на власному визначенні медіації, можна стверджувати, що імплементація процедури медіації в законодавство України – це організаційно-правова діяльність української держави та інших уповноважених суб'єктів, що реалізується в певному порядку, який складається з послідовних дій, спрямованих на впровадження альтернативної судовому розгляду форми досудового/позасудового або позапроцесуального вирішення спорів/урегулювання конфліктів і передбачає, крім конфліктуючих сторін, наявність третьої сторони (неупередженого і нейтрального медіатора), який не приймає рішення, але покликаний надати професійну, комплексну допомогу у справедливому вирішенні/урегулюванні конфлікту/спору.

На основі аналізу зазначеного визначення можна стверджувати, що ознаками імплементації процедури медіації в законодавство України необхідно вважати такі: – є організаційно-правовою діяльністю української держави та інших уповноважених суб'єктів. Організаційно-правова діяльність – це процес активної взаємодії суб'єктів й об'єктів, з метою задоволення потреб суб'єктів, що регулюється та охороняється правом. Важливо звернути увагу на те, що організаційно-правову діяльність з імплементації процедури медіації в законодавство України можуть здійснювати держави та інші уповноважені суб'єкти; – має процедурний характер, тобто реалізується в певному порядку, що складається з послідовних дій (стадій процедури); – спрямована на впровадження альтернативної судовому розгляду форми досудового/позасудового або позапроцесуального вирішення спорів/урегулювання конфліктів; – передбачає, крім конфліктуючих сторін, наявність третьої сторони (неупередженого і нейтрального медіатора); –

медіатор не приймає рішення, але покликаний надати професійну, комплексну допомогу у справедливому вирішенні/урегулюванні конфлікту/спору.

Імплементація медіації в законодавство України є саме процедурою, тобто реалізується в певному порядку, що складається з послідовних дій, (стадій процедури). Отже, стадіями імплементації процедури медіації в законодавство України є такі: 1. Виконання державою взятих зобов'язань у рамках міжнародних угод. У 2014 р. Україна підписала Угоду про Асоціацію з Європейським Союзом, відповідно до якої Україна і Європейський Союз мають посилювати співпрацю у сфері правосуддя, свободи та безпеки з метою забезпечення верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод. Країни Європейського Союзу погодилися, що забезпечення верховенства права та кращого доступу до правосуддя повинно включати доступ як до судових, так і до позасудових методів урегулювання спорів. Європейська Рада на своєму засіданні в Тампері 15 жовтня 1999 р. закликала держави члени до запровадження альтернативних позасудових процедур, серед яких медіація є основним методом. Україна приєдналася до Статуту Ради Європи шляхом прийняття Закону України «Про приєднання України до Статуту Ради Європи» від 31 жовтня 1995 р. № 398/95-ВР [86].

Відповідно до положень ст. 15.b Статуту Ради Європи, Комітет Міністрів Ради Європи може приймати висновки у формі рекомендацій урядам країн - членів Ради, і Комітет Міністрів Ради Європи може попросити уряди країн - членів Ради інформувати його про заходи, вжиті ними щодо таких рекомендацій [86].

Реалізуючи вказані повноваження, Комітетом Міністрів прийнято низку рекомендацій, які поширюються на Україну, у тому числі й у сфері імплементації процедури медіації. Зокрема, Рекомендації Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами та сторонами – приватними особами, а також Керівні принципи № 15 для кращого виконання Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й

сторонами – приватними особами [87, с. 442–448]. Цей документ, зокрема, визначає роль держави у сприянні застосуванню альтернативних методів розв’язання спорів, а саме: державам слід визначити, коли і в який спосіб доцільно застосувати такі альтернативні методи, як внутрішній перегляд, процедура примирення, медіація, урегулювання шляхом переговорів чи незалежний арбітраж. Державам належить вжити конкретних заходів для забезпечення ширшого застосування альтернативних методів розв’язання спорів або шляхом інституціоналізації таких методів, або застосуванням їх у конкретних випадках залежно від обставин. За необхідності державам слід прийняти нове чи змінити вже чинне законодавство відповідно до принципів Рекомендації (наприклад, в окремих випадках передбачити обов’язковість внутрішнього перегляду, процедури примирення, медіації і переговорів задля врегулювання спору).

Запровадження медіації неможливе без стратегічного планування, яке повинно включати в себе аналіз тенденції реформування судової системи, постановку цілі, чітко пов’язаної з часом, розроблення варіантів стратегії та вибір найбільш оптимального варіанта. На нашу думку, саме стратегічне планування сприятиме впровадженню процедури медіації. Тому однією з першочергових стадій імплементації процедури медіації вважаємо підготовку відповідної державної програми.

Так, Стратегією реформування судових органів до 2020 року передбачено, що для підвищення правосуддя потрібно розширювати способи альтернативного досудового врегулювання спорів, зокрема, шляхом практичного впровадження інституту медіації та посередництва [88]. Однак, саме у межах відповідної державної програми щодо впровадження медіації потрібно визначити проблеми, які потребують розв’язання, мету і строки реалізації програми, окреслити першочергові заходи з упровадження процедури медіації.

Саме прийняття Закону дозволить ввести медіацію в правове поле, оскільки визначить законодавчі основи надання послуг медіації на

професійних засадах. Крім того, важливо привести у відповідність із прийнятим Законом інші нормативно-правові акти.

Легалізація виду діяльності: надання медіативних послуг та професії «медіатор» шляхом внесення відповідних змін до чинного законодавства. Так, у межах цієї стадії імплементації процедури медіації необхідно: по-перше, включити надання медіативних послуг до видів економічної діяльності; по-друге, додати професію «медіатор» до Національного класифікатора України «Класифікатор професій»; по-третє, закріпити на законодавчому рівні процедуру формування корпусу професійних медіаторів. по-четверте, розробити та прийняти національну програму з підготовки медіаторів; по-п'яте, на основі вищих юридичних навчальних закладів створити центри підготовки медіаторів.

Окремою стадією імплементації процедури медіації вважаємо запровадження реєстру медіаторів. Для цього необхідно прийняти Положення про реєстр медіаторів, визначивши в ньому адміністратора та держателя реєстру, мету ведення реєстру, програмне забезпечення, підстави надання доступу до реєстру, інформацію, що буде вноситися до реєстру, та забезпечити організацію доступу й належної роботи користувачів з реєстром. 6. Проведення семінарів, круглих столів, конференцій з метою поширення серед представників правової спільноти та населення інформації про процедуру медіації як альтернативного способу врегулювання/вирішення конфлікту/спору. Такі заходи сприятимуть підвищенню правової культури населення та рівня правосвідомості громадян, створенню атмосфери суспільної довіри до інституту медіації, подоланню правового нігілізму.

Досліджуючи імплементацію процедури медіації в законодавство України, надзвичайно важливо зупинитися на принципах медіації, адже імплементація обов'язково повинна відбуватися на їх основі і відповідно до їх вимог. Можна стверджувати, що принципи медіації, насамперед, мають бути враховані при імплементації процедури медіації в законодавство України. Отже, принцип (лат. *princĭpĭum* – начало, основа) – це твердження, яке

сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або принаймні бажане [89, с. 693]. Принципи медіації – це ті ключові засади, на яких, власне, оснований медіація і дотримання яких забезпечує її результативність, ефективність і можливість застосування на практиці. У подальшому ми будемо ґрунтуватися на визначенні принципа професора В. Воловика – “принцип це пізнана закономірність, що покладена в основу практичної діяльності”.

Якщо врегулювати законодавчо певні питання, не відштовхуючись від принципів медіації або порушуючи їх, матимемо формальний документ, що не зможе забезпечувати її імплементацію в законодавство України, а, навпаки, ускладнюватиме та бюрократизуватиме цей процес. Принципи медіації – це те, що відрізняє медіацію від інших способів вирішення конфліктів. Безперечно дотримання принципів медіації є першою і найважливішою умовою функціонування медіації як правового інституту та способу вирішення конфліктів. Принципи медіації досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці.

На нашу думку, у майбутньому Законі України «Про медіацію» необхідно передбачити такі основоположні принципи, як: – добровільна участь у медіації, що гарантує вільне волевиявлення сторін та заборону будь-якого тиску на сторони конфлікту з метою проведення чи припинення медіації; – рівність сторін медіації; – активність сторін медіації, що дозволяє сторонам самостійно визначати коло обговорюваних ними питань, варіанти врегулювання конфлікту між ними, зміст медіаційної угоди, строки та способи її виконання. – незалежність, нейтральність медіатора, що виступає гарантією реалізації медіатором його прав; – толерантність медіатора; – конфіденційність інформації, що є гарантією дотримання прав фізичних та юридичних осіб, які звертаються до медіатора.

У міжнародних документах, що стосуються розвитку і поширення медіації, наведено перелік закріплених принципів медіації. У Рекомендації № R(99) 19 Комітету міністрів Ради Європи державам – членам Ради, які

зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах, від 5 вересня 1999 р. наведено перелік таких принципів: добровільність, конфіденційність, доступність, допустимість на будь-яких стадіях правосуддя, незалежність та автономність [90; 30, с. 444].

У Європейському кодексі поведінки медіаторів, що прийнятий 2 червня 2004 р., теж передбачено такі принципи медіації, як конфіденційність, нейтральність і незалежність медіатора [30, с. 463]. Принцип добровільності та конфіденційності зазначено в Директиві 2008/ЄС Європейського парламенту та Ради про деякі аспекти медіації в цивільних та господарських правовідносинах від 21 травня 2008 р. [91]. Отже, імплементація процедури медіації в законодавство України – це організаційно-правова діяльність української держави та інших уповноважених суб'єктів, що реалізується в певному порядку, який складається з послідовних дій, спрямованих на впровадження альтернативної судовому розгляду форми досудового/позасудового або позапроцесуального вирішення спорів/урегулювання конфліктів і передбачає, крім конфлікуючих сторін, наявність третьої сторони (неупередженого і нейтрального медіатора), який не приймає рішення, але покликаний надати професійну, комплексну допомогу у справедливому вирішенні/урегулюванні конфлікту/спору.

На основі аналізу зазначеного визначення можна стверджувати, що ознаками імплементації процедури медіації в законодавство України необхідно вважати такі: є організаційно-правовою діяльністю української держави та інших уповноважених суб'єктів; має процедурний характер; спрямована на впровадження альтернативної судовому розгляду форми досудового/позасудового або позапроцесуального вирішення спорів/урегулювання конфліктів; передбачає, крім конфлікуючих сторін, наявність третьої сторони (неупередженого і нейтрального медіатора); медіатор покликаний надати професійну, комплексну допомогу у справедливому вирішенні/урегулюванні конфлікту/спору.

На законодавчому рівні закріплення потребують такі основоположні принципи, як принцип добровільної участі в медіації, принципи рівності сторін медіації, принцип активності сторін медіації, принцип незалежності, нейтральності медіатора, принцип толерантності медіатора та принцип конфіденційності інформації.

3.3. Напрями вдосконалення впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця в публічному управлінні в Україні.

Беззаперечними підставами для імплементації процедури медіації в українське законодавство є переваги процедури медіації, а тому їх дослідження має важливе значення для вирішення питання про вдосконалення впровадження медіаторних технологій у кар'єрі державного службовця в публічному управлінні в Україні.

Про користь імплементації процедури медіації в законодавство України при вирішенні правових конфліктів свідчить цілий комплекс різних факторів, головним з яких є її ефективність. Адже, якщо у сторін є бажання розв'язати конфлікт, то ймовірність успішного вирішення за допомогою медіації достатньо висока.

Медіація дає сторонам можливість впливати одна на одну таким чином, щоб діяти у взаємовигідному речислі й, відтак, контролювати свої збитки. Замість того, щоб виходити із суперечки з результатом «один переможець і один переможений», сторони за допомогою медіації отримують таке рішення, за якого вони обидві залишаються у вигравші.

З огляду на відносну гнучкість підходу, медіація часто забезпечує сторонам найбільш прийнятні результати, ніж судовий розгляд справи. Саме ефективність медіації багато в чому залежить від ролі цієї третьої нейтральної сторони (медіатора), яка сприяє тому, щоб сторони змістили акценти з відсторонення своїх позицій на задоволення власних інтересів. Медіатор не є суддею чи арбітром – він не судить і не виносить жодних рішень. Його роль

полягає в тому, щоб завдяки знанням певних медіаційних технологій допомогти сторонам знайти порозуміння і задовольнити інтереси сторін [92, с. 33–34].

Медіатор, виступаючи посередником у конфлікті сторін, створює атмосферу конструктивної співпраці та дбає про коректне ставлення сторін одна до одної. Інтереси медіатора не пов'язані з предметом спору. Медіатор як незалежна третя сторона контролює процес сприяє реалістичній оцінці ситуації сторонами, прийняттю адекватного рішення тощо.

Дотримуючись принципу безсторонності, медіатор уникає особистих коментарів або суджень стосовно учасників, їхньої відповідної участі у процесі медіації чи обґрунтованості їхніх позицій. Водночас як суддя здебільшого дивиться в минуле й вирішує, що в ньому відбулося неправильно (з порушенням прямого припису закону або ж домовленості сторін), медіатор, навпаки, спонукає учасників зосередитися на реальному майбутньому [93, с. 156].

Отже, для проведення ефективної медіації, на нашу думку, необхідна сукупність таких умов: наявність бажання вирішити мирно конфлікт; наявність мотивації в усіх учасників конфлікту; готовність до відкритого обговорення суті спору; готовність уважно вислухати опонента та прийняти зважене рішення.

Наступною перевагою медіації є її добровільність. Сторони конфлікту беруть участь у медіації на основі взаємної згоди та власного волевиявлення. Учасник будь-коли може покинути стіл переговорів за власним бажанням. Спілкування під час медіації відбувається на основі взаємоповаги, взаємодовіри і є безпечним для кожного учасника цього процесу.

Оскільки медіація є процедурою добровільною, то вона може відбутися тільки за умови, що сторони прийшли на переговори з наміром домовитися. Добровільність виявляється і в тому, що сторони та посередник у будь-який час можуть припинити переговорний процес без пояснення причин або, за взаємної згоди, поновити його (принцип добровільності).

Сторони приймають рішення щодо врегулювання спору (його учасники мають рівні права в переговорах та у прийнятті рішень – принцип рівноправності сторін), а якщо вони не дійдуть згоди, то мають право звернутися до суду. Відносини, що виникають у процесі медіації, є формою реалізації права суб'єктів залагодити конфлікт будь-якими законними методами, які вони визначають для себе як пріоритетні. У процесі посередництва всі учасники діють відповідно до процесуальних взаємовідносин, що є реалізацією прав та обов'язків, передбачених регламентом процедури [94, с. 36].

Медіації притаманні й такі позитивні риси, як швидкість та економічність. Традиційно усталене розуміння, що медіація є економічно ефективним і швидким методом вирішення спорів порівняно з іншими методами, що дозволяє істотно знизити навантаження на судову систему держави і витрати на її забезпечення.

Як зазначає Р. Зайнеман, медіація сприяє кращому розумінню очікувань інших людей, у тому числі осіб, які належать до інших рас та представляють інші культурні традиції, посилює самоконтроль і самостійність сторін конфлікту, розвантажує судову систему держави та знижує державні витрати в цій сфері, забезпечує більш швидке врегулювання спорів, які є руйнівними для суспільства або сімей сторін, посилює довіру населення держави до системи правосуддя, відновлює вплив добросусідства і суспільних цінностей, а також соціальну згуртованість, демонструє суспільству, що існують більш ефективні способи вирішення спорів, ніж застосування насильства або дозвіл їх у судовому порядку.

Аналізуючи рівень національного судочинства, В.В. Землянська зазначає, що наші суди не справляються з тією кількістю справ, яка до них надходить, провадження в справі деколи триває роками, судові вироки не виконуються, а рівень довіри до судової системи загалом є дуже низьким, тому медіація є одним з альтернативних способів розгляду правових конфліктів [95].

Оскільки медіацію може бути застосовано вже на ранній стадії спору, то його врегулювання відбувається значно швидше, ніж у суді. Наприклад, у Великій Британії у 80 % випадків медіація триває лише один день, причому у 90 % випадків сторони знаходять рішення, яке задовольняє всі сторони процесу.

Процес медіації, на відміну від судового, не потребує підготовки і надання значної кількості документів, дотримання процесуальних норм, порушення яких у суді може закінчитися програшем справи, що свідчить про таку її перевагу як відсутність формалізованих процедур. Також при медіації відбувається скорочення витрат сторін, іноді достатньо значних, за рахунок відсутності судових витрат.

На користь медіації свідчить її конфіденційність як один з її ключових принципів. Інформація щодо підготовки та проведення медіації є конфіденційною, закритою, якщо сторони не домовилися про інше. Медіатор не має права розголошувати інформацію щодо медіації без письмової згоди сторін.

Наступною перевагою медіації є те, що сторони мають право вільно обрати медіатора з переліку можливих, зокрема, в Україні такий перелік може надати Український центр медіації.

Гнучкість процедури медіації – це ще один позитивний аспект медіації. Дана перевага вказує на те, що сторони медіативного процесу не шукають, хто правий, а хто винуватий у конфлікті, а намагаються знайти конструктивний шлях його вирішення. Важливим, на нашу думку, і є те, що сторони медіативної процедури можуть контролювати процес урегулювання конфлікту і самі вирішують, за яких умов вони будуть укладати угоду чи припиняти медіацію.

Не менш значущою є така перевага медіації, як її приватність. Як правило, на процесі медіації можуть бути присутніми лише конфліктуючі сторони та їх представники, що дає змогу уникнути витоку конфіденційної інформації.

Такми чином, у висновках цього розділу з акцентуємо увагу на наступних положеннях.

Баланс інтересів – ще одна перевага медіації. Порівняно із силовими методами вирішення суперечки, медіація дає змогу рівнозначно врахувати інтереси обох сторін, щоб зберегти їх значимість й уникнути несприятливих наслідків у майбутньому. Отже, вважаємо обґрунтованим вважати найбільш істотними перевагами медіації такі: ефективність, добровільність, швидкість, економічність, конфіденційність, можливість вільного вибору медіатора сторонами, гнучкість процедури медіації, приватність, баланс інтересів.

З огляду що, саме на цих аспектах необхідно зосередитись у вдосконаленні впровадження медіаторних технологій у кар'єрі держслужбовця в публічному управлінні в Україні.

Медіаторні технології там сам процес медіації знайшов відображення в успішному використанні такими країнами як: Аргентина, США, Великобританія, Франція, Бельгія, Сербія, Молдова, Росія, Білорусь та інші, технологій вирішення конфлікту більш швидкими та сприятливими способами.

Саме ж відображення використання медіаторних технологій в різних країнах, культурах та національностях мають як спільні, так і відмінні риси, що в свою чергу відображається, в тому числі, в законодавстві зазначених країн та підходах у вирішенні конфліктів.

Дослідження медіаторних технологій в різних країнах світу дало підстави стверджувати, що ознаками імплементації процедури медіації в законодавство України, та як наслідок, в кар'єрі державного службовця, необхідно вважати такі: є організаційно-правовою діяльністю української держави та інших уповноважених суб'єктів; має процедурний характер; спрямована на впровадження альтернативної судовому розгляду форми досудового/позасудового або позапроцесуального вирішення спорів/урегулювання конфліктів; передбачає, крім конфліктуючих сторін, наявність третьої сторони (неупередженого і нейтрального медіатора);

медіатор покликаний надати професійну, комплексну допомогу у справедливому вирішенні/урегулюванні конфлікту/спору.

На законодавчому рівні закріплення потребують такі основоположні принципи, як принцип добровільної участі в медіації, принципи рівності сторін медіації, принцип активності сторін медіації, принцип незалежності, нейтральності медіатора, принцип толерантності медіатора та принцип конфіденційності інформації.

Вдосконалення імплементації медіаторних технологій як інструмент підвищення можливостей кар'єри державного службовця, на нашу думку, складається з наступних напрямків:

- необхідність врахування медіаторних компетентностей претендента на зайняття посади державної служби при прийнятті на державну службу;
- врахування медіаторних якостей державного службовця при проведенні оцінювання результатів роботи державного службовця;
- врахування медіаторних здібностей державного службовця, проявлених при проведенні переговорних процесів, як важеля для подальшого кар'єрного росту.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було здійснено теоретичне узагальнення основ медіації в кар'єрі державного службовця в публічному управлінні й запропоновано напрямки його вдосконалення. У ході дослідження було зроблено наступні висновки.

“Медіацію” слід розглядати як комунікативний процес, в якому медіатор сприяє налагоджуванню спілкування та переговорів між сторонами, аби допомогти їм досягнути добровільної домовленості відносно їх конфлікту.

В свою чергу, поняття “кар'єри державного службовця” можна сформулювати як життєвий шлях, який проходить державний службовець, виконуючи обов'язки за займаною посадою, покладені на нього державою

Етапи становлення та розвитку інституту медіації охоплюють значний історичний проміжок часу та знаходять своє відображення в різних культурах по всьому світу.

Принципи медіації – це те, що відрізняє медіацію від інших способів вирішення конфліктів. Безперечне дотримання принципів медіації є першою і найважливішою умовою функціонування медіації як правового інституту та способу вирішення конфліктів.

До основних принципів медіації відносяться: добровільна участь у медіації, що гарантує вільне волевиявлення сторін та заборону будь-якого тиску на сторони конфлікту з метою проведення чи припинення медіації; рівність сторін медіації; активність сторін медіації, що дозволяє сторонам самостійно визначати коло обговорюваних ними питань, варіанти врегулювання конфлікту між ними, зміст медіаційної угоди, строки та способи її виконання; незалежність, нейтральність медіатора, що виступає гарантією реалізації медіатором його прав; толерантність медіатора; конфіденційність інформації, що є гарантією дотримання прав фізичних та юридичних осіб, які звертаються до медіатора

Генезис дослідження медіації дає підстави стверджувати, що процес становлення даного соціального інституту ще не завершився. Для концептуалізації нашої роботи вплинули роботи таких дослідників, як: М. Шериф, М. Дойч, Л. Томпсон, Д. Скот, Л. Козер, Р. Фішер, В. Юрі, Р. Дарендорф, В. В. Бойко, А. Я. Анцупов, В.В. Мадіссон, А. І. Шипілов, Н.В. Грішин, Л. А. Петровська, В. В. Бусленко, Д. В. Гудков, Ж. І. Дутчак, І. Г. Жекало, К. В. Кім, І. А. Кибак, С. Л. Кирій, Т. В. Павловська, О. В. Ставицька.

Аналіз інституту медіації в зарубіжних країнах демонструє позитивні та негативні якості даної форми вирішення конфлікту, дає можливість для здійснення його ґрунтовного осмислення перед та в процесі запровадження даних напрацювань в Україні.

Сам же інститут медіації в Україні знаходиться на початковій стадії розвитку та потребує прийняття ряду нормативних актів для отримання позицій для подальшого розвитку. В свою чергу, на нашу думку, медіація в кар'єрі державного службовця отримує можливість реалізації та подальшого вдосконалення разом з позитивними змінами в національному законодавстві.

Напрями оптимізації як висновки нашої роботи визначені у таких положення:

- у кадровій політиці необхідна імплементація медіаторних технологій як інструмент підвищення можливостей кар'єри державного службовця,
- в управлінні кадрів є необхідність врахування медіаторних компетентностей претендента на зайняття посади державної служби при прийнятті на державну службу;
- у створенні кадрового резерву та оцінюванні персоналу актуалізовано врахування медіаторних якостей державного службовця при проведенні оцінювання результатів роботи державного службовця;
- у стратегії особистісного зростання комунікативні компетентності та медіаторні здібності державного службовця є одними з ключових наравні з прийняттям рішення, та системою навиків системи соціальних технологій, соціального діагностування, прогнозування, проектування,

програмування, моніторингу, контролю, методів інноваційного управління, що в єдності з технологіями медіації при проведенні переговорних процесів, стають важелем для подальшого кар'єрного росту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: «Укр. енцикл.», 1998. ISBN 966-7492-00-1.
2. Малахова М. Службова кар'єра / М. Малахова // Соціологічна енциклопедія. Серія «Енциклопедія ерудита» / уклад. В. Г. Городенко. К. : Академвидав, 2008. С. 171.
3. Аберкромби Н. Социологический словарь / Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. Гернер ; пер. с англ. под ред. С. А. Ерофеева. М. : ОАО Экономика, 1999. 428 с.
4. Большой толковый социологический словарь (Collins). Т. 1. (А–О) : пер. с англ. М. : Вече, 1999. 544 с.
5. Беккер Г. С. Службова кар'єра / Г. С. Беккер // Соціологія: терміни, поняття, персоналії : навч. слов.-довід. / [уклад.: В. М. Піча, Ю. В. Піча, Н. М. Хома та ін.] ; за заг. ред. В. М. Пічі. К. : Каравела ; Л. : Новий світ, 2000, 2002. С. 158.
6. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. М. : Наука, 1984. 120 с.
7. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. М. : Наука, 1996.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.
9. Розанова В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2002. 400 с.
10. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. / В. С. Савельєва. Краматорськ : ДДМА, 2004. 280 с.
11. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. М. : Инфра-М, 1997.
12. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента / Н. Лукашевич // Персонал. 1997. № 6. С. 8–20; 1998. № 1. С. 46–53.

13. Любимова И. Г. Менеджмент — путь к успеху / И. Г. Любимова. М. : Агропромиздат, 1992. 62 с.
14. Савельева В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельева, О. Л. Єськов. Краматорськ : ДДМА, 2004. 384 с.
15. Якокка Л. Карьера руководителя / Л. Якокка ; пер. с англ. при участии У. Новака ; общ. ред. С. Ю. Медведева. М. : Прогресс, 1991. 384 с.
16. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
17. Менеджмент персонала предприятия : учеб. пособие / В. В. Травил, В. А. Дятлов. 4-е изд. М. : Дело, 2002. 272 с.
18. Савельева В. С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / В. С. Савельева, О. Л. Єськов. К. : Центр учб. л-ри, 2007. 176 с.
19. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.
20. Ролз Дж. Теория справедливости / Дж. Ролз. М. : ЛКИ, 2010. 536 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. М. : Экзамен, 2005. 414 с.
22. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
23. Одінцова Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців / Г. Одінцова // Зб. наук. пр. Української Академії держ. упр. при Президентові України / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 2, ч. 1. С. 186–192.
24. Поляков В. А. Технология карьеры : практическое руководство / В. А. Поляков. М. : Дело ЛТД, 1995. 265 с.
25. Служебная карьера / [А. С. Гусева, В. А. Иглин, Б. В. Лытов и др.] ; под. общ. ред. Е. В. Охотского. М. : ОАО Экономика, 1998. 321 с.
26. Мадіссон В. Правова конфліктологія та юридичний конфлікт у приватних правовідносинах / В. Мадіссон // Право України. 2003. № 9. С. 39–44.

27. Соціологія права : навч. посіб. / [О. М. Джужа, І. Г. Кириченко, В. С. Ковальський, С. М. Корецький та ін.] ; за заг. ред. О. М. Джужи. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 288 с.
28. Конфліктологія : підруч. для студ. вищ. навч. закл. юрид. спец. / [Г. Ю. Васильєв, Л. М. Герасіна, Н. П. Осіпова та ін.] ; Нац. юрид. акад. України імені Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2002. 256 с.
29. Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах України: сьогодення та майбутнє / рек. А. Залара, експерта Ради Європи. Київ : [б. в.], 2007. 167 с.
30. Медіація : підруч. / Б. А. Леко, Г. В. Чуйко. Чернівці : Книги - ХХІ, 2011. 518 с.
31. Леннуар Н. Н. Альтернативное разрешение споров: переговоры и медиация : учеб.-метод. пособие. СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ин-та права имени Принца П. Г. Ольденбургского, 2004. 100 с.
32. Давыденко Д. Л. Из истории примирительных процедур в Западной Европе и США / Д. Л. Давиденко // Вестник Высшего арбитражного суда Российской Федерации. М., 2004. № 1. С. 163 - 176.
33. Давыденко Д. Л. Примирительные процедуры и арбитраж в Древней Греции / Д. Л. Давиденко // Третейский суд. СПб., 2010. № 5. С. 161–168.
34. Терлюк І. Я. Історія держави і права України (Доновітній час) : навч. посіб. / І. Я. Терлюк. Київ : Атіка, 2006. 400 с.
35. Бедрій М. М. Основні ознаки українських копних судів (XIV–XVIII) / М. М. Бедрій // Часопис Київського університету права. 2009. № 1. С. 30–35.
36. Закон Республіки Молдова «Про медіацію» від 14 лип. 2007 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=22397.
37. Закон Російської Федерації «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередника (процедури медіації)» від 27 лип. 2010 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?searchres=&bpas=cd00000&intelsearch=%EF%F0>

%E

E%F6%E5%E4%F3%F0%F3+%EC%E5%E4%E8%E0%F6%E8%E8&sort=-1.

38. Закон Республіки Казахстан «Про медіацію» від 28 січ. 2011 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу :

http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30927376.

39. Закон Республіки Білорусь «Про медіацію» від 12 лип. 2013 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу :

<http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=H11300058&p1=1>.

40. Маляренко В. Т. Відновлювальне правосуддя: можливості запровадження в Україні / В. Т. Маляренко, І. А. Войтюк // Відновне правосуддя в Україні. 2005. № 1–2. С. 17–35.

41. Кисельова Т. Роль міжнародних донорів та місцевих НУО в розвитку медіації в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ukrmediation.com.ua/ua/useful_information/articles/?pid=1134.

42. Безпальча Р. Центр відновного правосуддя в громаді / Р. Безпальча // Відновне правосуддя в Україні. 2007. № 1. С. 14–26.

43. Циппеліус Р. Юридична методологія. Переклад, адаптація, приклади з права України і список термінів / Р. Корнута. Київ : Реферат, 2004. 232 с.

44. Погорілко В. Ф. Конституційне право України. Академ. курс : підруч. : у 2 т. – Т. 1 / В. Ф. Погорілко, В. Л. Федоренко ; за ред. В. Ф. Погорілка. Київ : ТОВ «Вид-во «Юридична думка», 2006. 544 с.

45. Федоренко В. Л. Система конституційного права України: теоретико-методологічні аспекти : моногр. / В. Л. Федоренко. Київ : Ліра-К, 2009. 578 с.

46. Теорія держави і права. Академічний курс : підруч. / за заг. ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. Київ : ЮрінкомІнтер, 2006. –т685 с.

47. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

48. Поняття і цілі ділової кар'єри // Конспект лекцій “Основи менеджменту”. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/444.html>.
49. Психологічні умови успішності професійної кар'єри в середині життя. Режим доступу: <http://www.info-works.com.ua/referats/sociologia/422.html>.
50. Служебная карьера : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е. В. Охотского. М. : Экономика, 1998. 302 с.
51. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія / Оксана Пархоменко-Куцевіл. –К. : ФАДА, ЛТД, 2010. 296 с.
52. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі “керівник – підлеглий”: реальність чи утопія? / Людмила Пашко. Вісн. НАДУ. 2011. № 4. С. 56–65.
53. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. С. 389.
54. Raiffa H. The Art & Science of Negotiation. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982.
55. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с. (Серия «Высшее образование»).
56. Конфліктологія: підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л. М. Герасіна та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. С. 256.
57. Гришина Н. В. Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. СПб.: Сова, 1992. С. 203.
58. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. 408 с.
59. Василенко И. А. Искусство международных переговоров. 3 изд. М.: Экономика, 2011. С. 312.
60. Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен. М., 1997.

61. Климов Е.А. Как выбирать профессию /Е.А.Климов. М., 1990.159 с.
62. Баклицький І.О. Психологія праці: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/psihologiya/Page>.
63. Мемель Ф.Й. Ведення переговорів /Ф.Й. Мемель // Прозорість і ефективність судової системи України: матеріали для підготовки медіаторів із кола посадовців, які займають керівні посади в органах виконавчої та судової влади у рамках реалізації спільної програми Європейського Союзу та Ради Європи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м.Київ, 10-15 жовтня 2010). 26 с.
64. Carroll R. Trends in Mediation Legislation: «All for One and One for All» or «One at All»? / Carroll R. // Western Australian Law Review. 2002. Vol. 30. – P. 167–207. P. 172–174 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://worldlii.austlii.edu.au/au/journalsAJWALawRw/2002/2.html>.
65. Alexander N. Mediation and the art of regulation / N. Alexander // Queensland University of Technology Law and Justice Journal. 2008. Vol. 8. № 1. 23 p. P. 11, 15 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://lr.law.qut.edu.au/article/download/60/58>.
66. Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах / Т. Кисельова // Право України. 2011. № 11–12. С. 225–236.
67. Loi № 95-125 du 8 fevrier 1995 relative a L`organization des juridictions et a la procedure civil, penale et admini strative // Journal officiel de la Republique Francaise. – 09.02.1995. – № 34. – P. 2175 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000350926>.
68. Mediationsgesetz vom 21 juli 2012 (BGBl. I. S. 1577) [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://www.gesetze-bundestag.de/ViewDoc/DocumentDetailDoc?id=5B%40attr_id%3D%27bgb112s1577.pdf%27%5D__1423387842544.

69. Mediation Act of the Australian Capital Territory (Australia) № 61 of 1997// ACT Gazette. 09.10.1997. S 300 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.legislation.act.gov.au/a/1997-61/19980701-4053/pdf/1997-61.pdf>.
70. Ley № 1/2007, de 21 de febrero de 2007, de Mediación Familiar de la Comunidad de Madrid// Boletín Oficial del Estado. 27.06.2007. № 153. P. 27653–27658 [Электронный ресурс]. Режим доступа : 232 <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-12563>.
71. Ley № 3/2007, de 23 de marzo de 2007, de Mediación Familiar// Boletín Oficial del Estado. 17.06.2007/ №170. P. 30844–30850 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-13751>.
72. Ley № 1/2006, de 6 de abril de 2007, de mediación Familiar de Castilla y León// Boletín Oficial del Estado. 03.05.2006. № 105. P. 17034–17041 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-7837>.
73. Ley № 7/2001, de 26 de noviembre de 2001, reguladora de la Mediación Familiar en el ámbito de la Comunidad Valenciana// Boletín Oficial del Estado. 19.12.2001. № 303. P. 48192–48198 [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/va-17-2001.html.
74. Ley № 15/2009, de 22 de julio de 2009, de mediación en el ámbito del derecho privado //Boletín Oficial del Estado. 17.08.2009. № 198. P. 70785– 70801 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-13567>.
75. Ley de la provincia de Río Negro №3987 (Sancionada – 21.07.2005; Promulgada – 15.09.2005) // Boletín Oficial. 22.09.2005. № 4344 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.fam.org.ar/FAM.asp?id=267>.
76. Ley №5/2012, de 6 de julio de 2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles// Boletín Oficial del Estado. 07.07.2012. № 162. – P. 49224–49242 [Электронный ресурс]. Режим доступа : https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-9112. 198. Lovenheim P., Guerin L. Mediate, Don't Litigate. Berkeley (CA, USA): Nolo, 2004. 411 p.

77. Ley № 15/2003, de 8 de abril de 2003, de la Mediación Familiar // Boletín Oficial del Estado. 05.06.2003. №134. P. 21879–21883.
78. Ley № 26.589 establécese con carácter obligatorio la mediación previa a procesos judiciales (Sancionada – 15.04.2010; Promulgada – 03.05.2010) // Boletín Oficial. 06.05.10 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.jus.gob.ar/media/157534/Ley%2026589.pdf>.
79. Ley de la Provincia de San Luis №IV-0700-2009 de 2009 de mediation [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.google.ru/#newwindow=1&q=Ley+de+la+Provincia+de+San+Luis+%E2%84%96IV-0700-2009+de+2009+de+mediation> Ley de la provincia del Chaco № 4989 de 05.12.2001 <http://www2.legislaturachaco.gov.ar:8000/legisdev/PDF/Ley%204989.pdf>.
80. Ley de la provincia de Río Negro № 3847 de mediación (Sancionada – 24.06.2004; Promulgada – 12.07.2004) // Boletín Oficial. 15.07.2004. №4219. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.jusrionegro.gov.ar/inicio/mediacion/ley3847_mediacion.php.
81. Закон Бельгії «Про медіацію» від 22 черв. 2005 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.suggnome.be/pdf/wetbemiddeling220605.pdf>.
82. Судовий кодекс Бельгії [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.legislationline.org%2Fdownload%2Faction%2Fdownload%2Fid%2F4293%2Ffile%2FBelgium_judicial_code_2012_f.pdf&ei=BLJVOGTK8bdao7ugugH&usg=AFQjCNE21SJ0SBj9YNWgdZyLCRyT PzqeEQ&bvm=bv.84607526,d.d2s&cad=rjt.
83. Кримінально-процесуальний кодекс Бельгії [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_hti_crimi.pdf.

84. Юридична енциклопедія : в 6 т. / [редкол. : Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін.]. Київ : Укр. енцикл., 1998. Т. 2 : Д – Й. 1999. 744 с.
85. Юридична енциклопедія : в 6 т. / [редкол. : Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін.]. Київ : Укр. енцикл., 2001. Т. 3 : К – М. 2001. 792 с.
86. Статут Ради Європи: Рада Європи; Статут, Міжнародний документ від 5 трав. 1949 р. // Офіційний вісник України. 2004. № 26. С. 215. – Ст. 1733.
87. Міжнародні стандарти у сфері судочинства. Київ : Істина, 2010. 488 с.
88. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки : Указ Президента України від 20 трав. 2015 р. № 276/2015 // Офіційний вісник України. 2015. № 41. Ст. 38.
89. Словник української мови : в 11 т. 1976. Т. 7. С. 693.
90. Рекомендация Комитета министров Совета Европы № R (99) 19 от 15 сент. 1999 г. государствам-членам о медиации в уголовных делах [Recommandation du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe № R (99) 19 aux Etats membres sur la médiation en matière pénale / Adoptée par le Comité des Ministres le 15 septembre 1999, lors de la 679^e réunion des Délégués des Ministres] [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://intermediation.narod.ru/index/0-34>.
91. Директива Европейского Парламента и Совета № 2008/52/ЕС от 21 мая 2008 г. «О некоторых аспектах медиации в гражданских и коммерческих делах». Directive № 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of médiation in civil and commercial matters [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_a95.
92. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання конфліктів / Т. О. Подковенко // Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2009. Вип. 45. С. 31–38.
93. Максимова С. В. Медіація / С. В. Максимова // Юридична енциклопедія : Т. 3 : К–М / [ред. кол. : Ю. С. Шемшученко (голова) та ін.]. Київ : Укр. енцикл., 2001. Т. 3. 792 с.

94. Добриніна Г. Чи можна вирішити спір, не звертаючись до суду? / Г. Добриніна // Справочник економіста. 2008. № 6. С. 35–38.
95. Землянська В. Альтернатива судам – належить вам [Електронний режим] // Юридична газета. 2007. 26 квіт. Режим доступу : http://bihun.in.ua/uploads/tx_upspubs/I_2007_Zemlyanska.pdf.