МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ТЕХНОЛОГІЇ МЕДІАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконала: магістрантка 2-го курсу,
групи 8.2814-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
І.В. Коломоєць

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, к.філос.н. Широбокова О.О.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Коломоєць Ілоні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Технології медіації в діяльності працівників органів місцевого самоврядування
керівник роботи Широбокова Ольга Олександрівна д.філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Дутка І. Перспектива законодавчого регулювання медіації в Україні. *Альтернативні способи вирішення спорів (ADR) : матеріали IV Львівського міжнародного форум*у. Львів, 2011. 196 с.; Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. Дніпр. держ. ун-т внутр. справ, Всеукр. фонд юрид. науки акад. права В. В. Сташиса, Київ. нац. ун-т внутр. справ. Дніпро, 2013. № 6. С. 85–89; Зубро Т. Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі . Збірник наук. праць Харківського нац. пед. *Університетуім*. Г. С. Сковороди. Х. : «Право», 2014. Вип. 21. С. 130–136.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «медіація», «медіатор», «конфлікт», «відновний підхід», «формальна медіація», «неформальна медіація», «громадянська (сусідська) медіація». 3. Визначити принципи, підходи та методи дослідження технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування. 4. Дослідити сутність, принципи, функції та етапи медіації в публічному управлінні. 5. Охарактеризувати практики застосування медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування. 6. Розглянути міжнародний досвід використання медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування. 7. Проаналізувати стан та проблеми застосування медіації в діяльності

працівників місцевого самоврядування України. 8. Окреслити шляхи оптимізації та впровадження медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Приміпка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	*виконано*

Студент _____ І.В. Коломоєць

Керівник роботи _____ О.О. Широбокова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 76 сторінок, 54 позицій у списку літератури.

МЕДІАЦІЯ, КОНФЛІКТ, МЕДІАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ.

Мета дослідження: детальний аналіз технологій медіації в діяльності органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – медіаційні технології у діяльності органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: процес використання медіаційних технологій в конфліктній взаємодії між працівниками органів місцевого самоврядування та громадкістю.

Методи дослідження: аналіз та синтез існуючих підходів до медіації, структурно-функціональний метод для вивчення механізмів органів місцевого самоврядування, а також аналіз статистичних даних для оцінки ефективності застосування медіаційних технологій.

Гіпотеза: запровадження медіаційних технологій, зокрема створення цифрових платформ для громадської участі та забезпечення належного зворотного зв'язку, значно підвищить рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень. Це сприятиме покращенню якості управлінських рішень, їх демократичності та ефективності.

Висновки:

1. Медіація в публічній сфері виконує не лише функцію вирішення спорів, а й має стратегічний потенціал для підвищення якості врядування, зміцнення довіри громадян до влади та покращення комунікації в громаді.

2. Цифрові платформи, інструменти е-демократії, онлайн-медіація та електронні сервіси зворотного зв'язку здатні значно розширити можливості комунікації влади та громадян, зменшити конфліктність, прискорити реагування на запити та підвищити прозорість процедур.

3. Медіація має високий потенціал для перетворення конфліктних ситуацій у ресурс розвитку громади, а її впровадження є важливим напрямом модернізації публічного управління в Україні.

SUMMARY

The qualification paper comprises 76 pages and includes 54 sources in the reference list.

MEDIATION, CONFLICT, MEDIATION TECHNOLOGIES, DISPUTE RESOLUTION.

Purpose of the study: to provide a comprehensive analysis of mediation technologies applied in the work of local self-government bodies.

Object of the study: mediation technologies used in the activities of local self-government bodies.

Subject of the study: the process of applying mediation technologies in conflict interactions between local government employees and members of the public.

Research methods: analysis and synthesis of existing approaches to mediation; structural-functional analysis to examine the mechanisms of local self-government; and statistical data analysis to assess the effectiveness of mediation technologies.

Hypothesis: implementing mediation technologies—particularly through the development of digital platforms for public participation and effective feedback mechanisms—will significantly enhance citizen engagement in decision-making processes. This, in turn, will improve the quality, democratic nature, and efficiency of managerial decisions.

Conclusions:

1. Mediation in the public sphere performs not only the function of resolving disputes, but also has strategic potential for improving the quality of governance, strengthening citizens' trust in government, and improving communication in the community.

2. Digital platforms, e-democracy tools, online mediation, and electronic feedback services can significantly expand the possibilities of communication between government and citizens, reduce conflict, speed up response to requests, and increase transparency of procedures.

3. Mediation has high potential for transforming conflict situations into a resource for community development, and its implementation is an important direction for the modernization of public administration in Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП ……3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕДІАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ……..5
1.1 Стан наукової розробки технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування ……...5
1.2 Уточнення ключових понять дослідження: «медіація», «медіатор», «конфлікт», «відновний підхід», «формальна медіація», «неформальна медіація», «громадянська (сусідська) медіація»……16
1.3 Принципи, підходи та методи дослідження технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування……..23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ…….29
2.1 Сутність, принципи, функції та етапи медіації в публічному управлінні……..29
2.2 Практики застосування медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування……...36
2.3 Міжнародний досвід використання медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування……...50
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕДІАЦІЇ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ В УКРАЇНІ……61
3.1 Стан та проблеми застосування медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування України ……61
3.2 Шляхи оптимізації та впровадження медіаційних технологій у діяльності працівників місцевого самоврядування……67
ВИСНОВКИ…….74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……...77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні перебуває в умовах динамічних змін, що супроводжуються зростанням соціальної напруги, конфліктних ситуацій та потребою у вдосконаленні комунікації між владою і громадянами. Технології медіації виступають ефективним інструментом вирішення конфліктів та побудови конструктивного діалогу на місцевому рівні. Вивчення та впровадження медіаційних практик в управлінську діяльність працівників органів місцевого самоврядування є актуальним кроком до формування прозорої, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи управління.

Проблемна ситуація дослідження. Попри потенціал медіації як інструменту мирного врегулювання спорів, її застосування в діяльності органів місцевого самоврядування України залишається обмеженим. Бракує як фахових кадрів, так і нормативного та інституційного забезпечення для повноцінного впровадження медіаційних технологій. Це ускладнює взаємодію між владою та громадянами, гальмує процеси демократизації та знижує довіру до органів місцевої влади.

Об'єкт дослідження – медіаційні технології у діяльності органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: процес використання медіаційних технологій в конфліктній взаємодії між працівниками органів місцевого самоврядування та громадкістю.

Метою дослідження детальний аналіз технологій медіації в діяльності органів місцевого самоврядування.

Вказана мета може бути досягнена шляхом виконання низки *завдань*, серед яких:

- проаналізувати стан наукової розробки технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування;

- уточнити зміст основних понять дослідження: «медіація», «медіатор», «конфлікт», «відновний підхід», «формальна медіація», «неформальна медіація», «громадянська (сусідська) медіація»;

- визначити принципи, підходи та методи дослідження технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування;

- дослідити сутність, принципи, функції та етапи медіації в публічному управлінні;

- - охарактеризувати практики застосування медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування;

- розглянути міжнародний досвід використання медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування;

- проаналізувати стан та проблеми застосування медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування України;

- окреслити шляхи оптимізації та впровадження медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації підходів до використання медіації в діяльності органів місцевого самоврядування, а також у розробці рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів для забезпечення зворотного зв’язку з громадянами та ефективного вирішення конфліктів.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що запровадження медіаційних технологій, зокрема створення цифрових платформ для громадської участі та забезпечення належного зворотного зв'язку, значно підвищить рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень, та зменше кількість конфліктів, та сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, їх демократичності та ефективності.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи складає 76 сторінок. Кількість позицій у списку використаних джерел налічує 54 позиції.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕДІАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Стан наукової розробки технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування

Проблематика застосування медіації у діяльності органів місцевого самоврядування посідає важливе місце в сучасній науці місцевого самоуправління, оскільки безпосередньо пов’язана з ефективністю врегулювання конфліктів, розвитком комунікативної культури та підвищенням рівня довіри між владою і громадськістю. Стрімкий розвиток суспільних відносин, ускладнення взаємодії між громадянами та органами публічної влади, а також прагнення до демократизації адміністративних процедур створюють нові виклики, які вимагають сучасних інструментів для врегулювання публічно-правових спорів. У цьому контексті медіація розглядається не лише як альтернативний спосіб вирішення конфліктів, а й як технологія налагодження ефективної комунікації, формування партнерських відносин між владою, громадою та іншими стейкхолдерами [5].

У наукових дослідженнях останніх десятиліть інтерес до медіації суттєво зріс, що зумовлено її потенціалом в умовах реформування місцевого самоуправління. Медіація дедалі частіше постає як інструмент, здатний забезпечити баланс між публічним інтересом і потребами громади, сприяти запобіганню ескалації конфліктів та створювати передумови для конструктивного діалогу на всіх рівнях місцевої влади. Особливої актуальності вона набуває для органів місцевого самоврядування, де значна частина спорів має соціальний, комунікативний або адміністративний характер і потребує негайного, безконфліктного та взаємоприйнятного врегулювання.

В Україні інтерес до медіації в публічному управлінні активізувався у період адміністративної та судової реформ, що супроводжувалися пошуком більш ефективних інструментів взаємодії між владою та громадянами. Особливого значення набула поява нормативної бази, зокрема прийняття Закону України «Про медіацію» (2021 р.) [14], що створило передумови для інституціоналізації медіаційних практик у публічній сфері. Вітчизняні науковці зосередили увагу на різних аспектах розвитку медіації, що дозволило сформувати багатовимірний науковий підхід до її використання в органах місцевого самоврядування [16].

У сфері адміністративного права вагомий внесок зробила Кузнєцова-Молодцова В. С., яка розглядає адміністративну медіацію як складову адміністративної юстиції та аналізує її місце у структурі адміністративного процесу. У межах теорії місцевого самоуправління важливими є роботи Діордіци І. В. та Крупчана О. Д., що присвячені вивченню медіації як механізму підвищення ефективності місцевого самоуправління, зниження конфліктогенності територіальних громад та підтримки процесів децентралізації. Значний внесок у розвиток теорії альтернативного вирішення спорів зробили Харитонов Є. О. та Харитонова О. І., які порівнюють судові та позасудові форми вирішення правових спорів, підкреслюючи переваги медіації для розвантаження судової системи та формування культури переговорів.

Окремий напрям досліджень становить конфліктологія та соціальна медіація. У працях Медведчука В. М. аналізуються соціальні конфлікти у сфері місцевого самоврядування, їхні причини та можливості застосування медіації для підвищення якості комунікації в громаді [9].

Дослідження Авдєєвої В. В. зосереджені на процесуальних особливостях судової медіації в адміністративному судочинстві та її зв’язку з позасудовими формами врегулювання спорів.

Історія медіації має давнє коріння. У різні історичні періоди існували різноманітні способи вирішення конфліктів, які включали сукупність дій і рішень, спрямованих на тимчасове або остаточне залагодження спору в

прийнятній для того часу, місця й обставин формі. Примирливі підходи до розв'язання суперечок, схожі на сучасну медіацію, застосовувалися ще в первісному суспільстві. Причиною залучення до вирішення спорів нейтральної третьої сторони була насамперед потреба у збереженні життя. Конфлікти часто переростали у відкриту збройну боротьбу, де одна сторона ставала переможцем, а інша – зазнавала поразки [22]. Через це навіть дрібні суперечки між окремими особами могли перерости в міжродові чи міжплемінні сутички.

Тодішній принцип Таліону (відплати «око за око») передбачав самосуд, який на той момент сприймався як справедливий. Однак у процесі еволюції стало очевидним, що насильство, тілесні ушкодження чи вбивства підривають стабільність та безпеку спільнот. З часом роль посередників у вирішенні конфліктів почали виконувати вожді чи старійшини. Формування інституту посередництва було тривалим і суперечливим процесом, а сама процедура ще не мала чіткої структури. Часто траплялися ситуації, коли «судді» нав'язували власну позицію, що викликало невдоволення однієї чи обох сторін конфлікту.

У період первіснообщинного ладу медіація ще не була повноцінною процедурою примирення. Під час зборів чи переговорів учасники зазвичай демонстрували ворожість, не бажаючи поступатися, забувати образи чи прощати. Проте важливою функцією таких зібрань було створення умов для формування певного рівня довіри між сторонами, адже міжкланові стосунки будувалися на протиставленні «свій-чужий». Загальна атмосфера недовіри переважала, але сама згода передати конфлікт на розгляд общини свідчила про готовність сторін до діалогу й пошуку компромісу [41].

Найбільш активно медіаційні практики розвивалися у тих регіонах давнього світу, де була розвинена торгівля. Історики вбачають витоки сучасної медіації у фінікійській цивілізації, що мала потужну морську торгівлю, а також у Стародавньому Вавилоні. Значне поширення інститут посередництва отримав також у Китаї та Японії. У країнах Сходу і нині моральні цінності надають перевагу діалогу та примиренню, вважаючи судову процедуру менш бажаною. Примітно, що протягом тривалого часу народи цих регіонів навіть не визнавали

право як необхідний інструмент вирішення суперечок, розглядаючи його як щось негативне. Керуючись принципами гармонії, злагоди та здорового глузду, люди досягали домовленостей через перемовини. Вагому роль у формуванні такого підходу відіграла релігія – зокрема конфуціанство, яке вважало звернення до суду принизливим і таким, що суперечить ідеї суспільної злагоди.

Подальше становлення інституту посередництва активно відбувалося у Давній Греції, де медіаторів називали *proxenetas* [3]. Саме в грецьких містах-державах неформальні способи врегулювання суперечок уперше почали інтегруватися у сферу місцевого самоврядування. Посередники виконували низку важливих функцій: запобігали появі нових конфліктів, сприяли добровільному виконанню досягнутих домовленостей, а також допомагали завершувати суперечки на ранніх етапах, не доводячи їх до судового розгляду.

Варто підкреслити, що в античні часи судочинство та посередництво часто сприймалися як взаємопов’язані елементи одного процесу. Проте дослідження сучасних науковців, зокрема Давиденко Д. Л. і Тушиної Г. М., спростовують таке уявлення, наголошуючи на відмінностях між цими інститутами. Грецькі медіатори, як правило, діяли між громадянами та місцевими правителями, і ефективність їхньої роботи значною мірою залежала від особистого авторитету та довіри з боку громади.

У Стародавньому Римі інститут посередництва набув ще більш чітких ознак. Починаючи з Дигестів Юстиніана, в законодавстві з’являється офіційне закріплення статусу медіаторів. У римському праві таких осіб називали різними термінами: *internuncius*, *medium*, *intercessor*, *interpolator*, *conciliator*, *interlocutor*, *interpres* і, зрештою, *mediator* [16].

Розвиток римського права тісно пов’язують із становленням звичаєвого права. У судовому процесі поряд із нормативними приписами використовувалися й медіаційні техніки, що допомагало мирно врегульовувати конфлікти, особливо між громадами та окремими громадянами. Спочатку імператори підтримували практику доручати посередницькі функції

представникам духовенства, оскільки ті мали високий моральний статус і авторитет.

Однак з часом з'ясувалося, що світська і церковна влада переслідували різні цілі. Для держави пріоритетом було запобігання насильницьким конфліктам і підтримання громадського порядку, тоді як церква ставила на перше місце духовне «спасіння душ». Унаслідок цього церковне посередництво поступово набуло надмірно нав'язливого характеру: священнослужителі почали втручатися навіть у ті суперечки, де їх ніхто не запрошував.

Це спричинило реакцію державної влади: римські імператори стали активно підтримувати діяльність звичайних судів, підвищуючи їхній престиж серед населення. Як результат, інститут посередництва поступово відходив на другий план і згодом використовувався переважно в окремих категоріях спорів, зокрема земельних [34].

У X–XI ст. в Англії та країнах континентальної Європи значна частина спорів завершувалася укладенням мирової угоди, що часто супроводжувалася обміном подарунками як символом прагнення до миру та взаємної довіри. Досягненню таких угод сприяли посередники, якими зазвичай виступали спільні друзі чи сусіди. Примітно, що в судах багатьох європейських держав, зокрема Англії, у XII–XIV ст. регулярно проводилися так звані dies amori — «дні примирення», під час яких суди повністю присвячували свою діяльність заходам із врегулювання конфліктів між сторонами. Відомо, що вже у 20-х роках XII ст. в Англії в юридичному підручнику «Закони Генріха I» одним із ключових принципів зазначалося: Pactum legem vincit et amor iudicium — угода переважає закон, а мир — судове рішення.

У середньовічній Франції ключовим способом розв'язання спорів були процедури примирення. Яскравим прикладом цього є південні регіони країни — Прованс, а також статути міст Арля, Марселя, Ніцци та Авіньйона XIII–XIV ст., які містили положення про мирне вирішення конфліктів між громадянами, зокрема у випадках суперечок між близькими родичами [4]. Принцип мирного врегулювання спорів базувався на компенсації шкоди. Схожі норми були

закріплені в джерелах права Угорщини, Німеччини, Польщі, Сербії, Франції, Чехії, Швеції в XIII–XIV століттях.

У XIX столітті сформувалося розуміння, що не всі спори доцільно врегульовувати шляхом мирової угоди, оскільки існують випадки, коли оптимальним є судовий розгляд. Цивільне процесуальне законодавство зазнало суттєвих змін: було визначено, що примирення не є обов'язковим у справах другої інстанції, між сторонами, які не здатні дійти згоди, а також у випадках, коли конфлікт неможливо врегулювати мирним шляхом. Крім того, процедура примирення не застосовувалася у справах, що потребували термінового вирішення, та було скасовано заборону юристам представляти інтереси сторін під час примирення [26].

Одним із перших і найпослідовніших критиків обов'язкового примирення був відомий англійський юрист і філософ Ієремія Бентам. Він наголошував, що примирителю доведеться вислуховувати сторони та детально розбиратися в обставинах, що призведе до затягування процесу й фактично створить подвійний розгляд справи. На його думку, мирова угода доречна лише у виняткових випадках: коли витрати на суд перевищують цінність предмета спору, а вимоги позивача не мають достатніх підстав; коли конфлікт виникає між родичами або сусідами.

В усіх інших ситуаціях, вважав Бентам, мирова угода є фактично відмовою у правосудді, адже держава повинна гарантувати сторонам повне, а не «наполовину» правосуддя. Він підкреслював, що якщо сторони дійсно прагнуть примирення, вони зможуть досягти його і без участі судді, а отже, наділяти суд функцією примирителя недоцільно [1].

На початку XX століття інститут примирення, який протягом тривалого часу був інтегрований у судові процедури, поступово зникав у європейських країнах. Це було зумовлено посиленням позитивістського права, яке проголошувало виняткову роль держави у здійсненні правосуддя, та концентрацією уваги на формальних правових механізмах, що зменшувало значення добровільних і консенсусних процедур вирішення спорів. У цьому

контексті класичне примирення зосереджувалося на поступках сторін і досягненні компромісу за готових юридичних рамок, часто не враховуючи індивідуальні потреби учасників конфлікту.

Справжнє відродження медіації як окремого, професійного інструменту вирішення конфліктів почалося у США у 1960–1970-х роках . Його розвиток був реакцією на перевантаженість судових систем, зростання вартості судочинства та незадоволеність громадян результатами традиційного правосуддя. Медіація отримала статус одного з методів Альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR), що дозволяло сторонам самостійно шукати компромісні рішення без звернення до суду.

Ключовим етапом становлення сучасної медіації став розвиток інтересоорієнтованого підходу, запропонованого Гарвардським переговорним проєктом (Harvard Negotiation Project) у 1980-х роках [11].

На відміну від традиційного примирення, яке фокусувалося на позиціях і взаємних поступках, цей підхід підкреслював значення справжніх інтересів та потреб сторін. Завдяки цьому медіація перетворилася з простої процедури домовленості на аналітичний інструмент пошуку креативних, взаємовигідних рішень, здатних враховувати інтереси всіх учасників конфлікту.

У подальшому медіація стала окремою професією, що відокремилася від арбітражу та інших форм вирішення спорів. Основна увага медіаторів зосереджується не на пошуку «матеріальної істини», а на доцільності та взаємній вигоді рішень для сторін. З’явилося спеціальне законодавче регулювання медіаційної діяльності, корпоративні програми врегулювання конфліктів, а також сформувався професійний ринок послуг посередництва.

Традиції процедур примирення на українських землях мають глибоке історичне коріння. Найдавніші згадки про них містяться в правових джерелах доби Київської Русі. Як зазначає Н. В. Нестор, передбачали можливість замінити кровну помсту грошовою компенсацією за завдану образу [7].

Дослідниця розглядає цю норму як свідчення зародження практики примирення на українських землях. Втім, ми більше схиляємося до позиції

В. Д. Гончаренка, який вважає це радше проявом розвитку компенсаційного та відновлювального правосуддя, а також до думки Д. Л. Давиденка, котрий зазначає, що встановлення грошового еквівалента правопорушення спрощувало проведення переговорів щодо врегулювання спорів. Водночас норми «Руської правди» не містять відомостей про те, яким чином, за чиєю ініціативою та в якій формі здійснювалося відшкодування шкоди, і чи означало це остаточне вичерпання конфлікту. Натомість приклади застосування примирення можна знайти в політичній історії Київської Русі — зокрема, у практиці попередження конфліктів шляхом договірного врегулювання відносин, що реалізовувалося через інститути співправління князів та проведення князівських з'їздів (снемів).

Козацьке право здебільшого не було закріплене у спеціальних нормативних актах, а ґрунтувалося на звичаї, «стародавньому звичаї, словесному праві та здоровому глузді».

Як зазначає Д. Яворницький, матеріали судових справ козацької доби свідчать про визнання запорожцями права на укладення договору між товаришами. Це означало, що учасники кримінального чи цивільного конфлікту могли завершити судовий процес через примирення та укладення відповідної угоди. Такий інститут примирення й договору активно застосовувався у справах, пов'язаних із завданням тілесних ушкоджень та майновими правопорушеннями [8].

Примирення між сторонами не лише дозволялося, а й активно заохочувалося представниками козацької судової системи. Судові органи та керівники Запорозької Січі бачили у залагодженні спорів мирним шляхом один із головних засобів підтримання порядку та стабільності в громаді. Паланкові судді, курінні отамани, а в окремих випадках і кошовий отаман, який виступав останньою інстанцією у вирішенні справ, прагнули не допустити загострення конфлікту та спрямовували сторони до взаєморозуміння. Вони фактично виконували функції сучасних медіаторів: вислуховували аргументи обох сторін, пропонували компромісні рішення, наголошували на важливості збереження товариських відносин і єдності громади. Такий підхід сприяв

формуванню атмосфери довіри всередині козацького товариства й водночас відображав цінність звичаєвого права, яке орієнтувалося не стільки на суворе покарання, скільки на відновлення справедливості та суспільної гармонії [5].

У джерелах кінця XVII ст. зафіксовано факти використання терміну «медіатор» у судових справах, що свідчить про вплив магдебурзького права на українських землях. У XVIII ст. збірка «Права, за якими судиться малоросійський народ» передбачала два види примирення: із залученням мирителів (полюбовний суд) та без них. Мирителями могли бути як обрані сторонами особи, так і представники місцевої влади. Рішення полюбовного суду було остаточним і не підлягало оскарженню, а угода про примирення мала юридичну силу, окрім випадків умисних тяжких злочинів.

У подальшому інститут примирення активно застосовувався до початку XIX ст., однак з приходом радянського права поступово зник.

На сучасному етапі примирні процедури отримали новий розвиток: посередництво перетворилося на окрему професію, відокремившись від арбітражу. Головна увага зосереджується не стільки на пошуку «матеріальної істини», скільки на доцільності та вигоді для сторін. Медіація інтегрувалася у судові процеси, з’явилося спеціальне законодавче регулювання, корпоративні програми врегулювання конфліктів та професійний ринок посередницьких послуг. Сьогодні медіація визнана ефективною альтернативою судочинству і стала невід’ємною частиною правових систем багатьох країн.

Визнання медіації як ефективного інструменту призвело до її поступового впровадження у відносини, де однією зі сторін виступає державна влада.

На міжнародному рівні інституції активно просувають медіацію для врегулювання спорів «влада–громадянин». Важливим каталізатором став документ Ради Європи — Рекомендація Комітету міністрів про альтернативні способи вирішення спорів між адміністративними органами та приватними особами [33]. Цей акт заклав правову основу для розвитку адміністративної медіації у країнах ЄС, підкресливши її здатність підвищувати прозорість і ефективність публічної адміністрації.

Також сформувалася окрема галузь — Вирішення публічних спорів (Public Dispute Resolution – PDR). Ця сфера спеціалізується на застосуванні медіації, фасилітації та організації діалогу для врегулювання соціальних, екологічних, містобудівних та міжмуніципальних конфліктів. У публічних спорах медіатор не лише враховує приватні інтереси сторін, але й контролює дотримання публічного інтересу та законності, забезпечуючи баланс між громадськими і приватними потребами.

Наукове дослідження медіації у сфері місцевого самоуправління та місцевого самоврядування розвивалося поступово, проходячи кілька ключових етапів — від загальнотеоретичних підходів до сучасних практичних механізмів упровадження. Цей розвиток демонструє, як еволюціонувало розуміння ролі медіації в публічній сфері та як поступово формувалися відповідні інструменти її застосування.

На початковому етапі науковці зосереджували увагу на фундаментальному осмисленні медіації як альтернативного способу вирішення спорів. Дослідження були переважно загальноправовими й філософськими, спрямованими на:

- розкриття сутності медіації як позасудової процедури;

- визначення її ключових принципів: добровільності, нейтральності та конфіденційності;

- порівняння медіації з іншими формами врегулювання спорів, такими як переговори, арбітраж, судове провадження [29].

У цей період медіація розглядалася передусім як універсальна технологія врегулювання конфліктів, без виокремлення її галузевих різновидів або специфіки застосування у сфері місцевого самоуправління.

З посиленням реформ у сфері місцевого самоуправління та активним впровадженням медіаційних практик у країнах Європейського Союзу наукова увага перемістилася до порівняльно-правових досліджень [6]. Дослідники аналізували:

- різні моделі адміністративної медіації в європейських країнах;

- шляхи їх інституціоналізації;

- законодавчі механізми підтримки медіації у публічному секторі.

Саме на цьому етапі почалося усвідомлення того, що медіація у сфері державного управління має свої унікальні риси, пов’язані з балансом між приватними та публічними інтересами, відповідальністю органів влади, вимогами до прозорості й законності адміністративних процедур.

Сучасний етап розвитку наукової думки характеризується переходом від теорії до практики. Дослідження зосереджуються на:

- впровадженні медіації в систему місцевого самоврядування;

- визначенні ефективності медіації як інструмента зменшення кількості судових спорів;

- аналізі її впливу на швидкість вирішення адміністративних справ;

- підвищенні рівня довіри громадян до органів влади;

- напрацюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення законодавчої бази [23].

Науковці пропонують моделі створення регіональних центрів медіації, розвитку інституту адміністративної медіації на рівні громад, залучення медіаторів у процеси врегулювання публічних конфліктів та формування культури діалогу між владою та громадськістю.

В Україні відродження примирних процедур безпосередньо пов’язане з реформами децентралізації та розвитку місцевого самоуправління. Прийняття Закону України «Про медіацію» (2021 р.) [6] відображає прагнення держави інтегрувати медіацію як інструмент підвищення ефективності, сервісної та прозорості органів влади. Важливою ідейною основою для цього стала українська традиція примирення, закріплена у козацькому праві, де судові органи та керівники Запорізької Січі активно заохочували мирне врегулювання спорів. Ця історична практика слугує підґрунтям для формування горизонтального діалогу та консенсусу в сучасних об’єднаних територіальних громадах, сприяючи демократизації процесів прийняття рішень і зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

1.2 Уточнення ключових понять дослідження: «медіація», «медіатор», «конфлікт», «відновний підхід», «формальна медіація», «неформальна медіація», «громадянська (сусідська) медіація»

Поняття «медіація» є центральним для даного дослідження. У сучасному публічному управлінні вона розглядається не лише як формальна процедура, але і як філософія конструктивного врегулювання конфліктів, що ґрунтується на співпраці, повазі, нейтральності та партнерському діалозі.

Ю.Д. Притика розглядає медіацію як процес ведення переговорів між двома конфліктуючими сторонами за участю нейтрального посередника. Цей посередник повинен володіти спеціальними навичками, відповідним досвідом та освітою, що дозволяють йому ефективно сприяти сторонам у досягненні взаємоприйнятного рішення та мирного врегулювання їхнього спору. Медіатор, крім технічної підтримки переговорного процесу, також забезпечує створення атмосфери довіри та конструктивного діалогу, що сприяє продуктивному пошуку компромісу і врахуванню інтересів усіх учасників конфлікту [9].

За оцінкою Г.В. Єрьоменка, медіація являє собою процес переговорів, у якому для вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник). Медіатор керує переговорним процесом, вислуховує аргументи сторін щодо суті конфлікту та сприяє їхньому усвідомленню власних інтересів. Він допомагає оцінити можливі шляхи компромісу та підтримує сторони у прийнятті власного рішення, яке задовольняє всіх учасників. Таким чином, медіація є одним із альтернативних, позасудових методів врегулювання спорів, який відзначається високою ефективністю у порівнянні з традиційними формами вирішення конфліктів [15]. За переконанням В.В. Рєзнікової, медіація є альтернативним методом вирішення спорів, який передбачає структурований переговорний процес за участю незалежного, нейтрального та кваліфікованого посередника – медіатора. Медіатор спрямовує переговори таким чином, щоб сторони спору на добровільній основі самостійно дійшли взаємоприйнятної угоди. Цей підхід дозволяє врахувати інтереси кожної зі сторін та знайти

рішення, яке максимально задовольняє учасників конфлікту, сприяючи при цьому збереженню партнерських відносин і зменшенню соціальної напруги [10].

Якщо розглядати ставлення українського законодавства до медіації, слід зазначити, що ще у травні 2006 року було видано Указ Президента України №361/2006 «Про Концепцію вдосконалення судочинства для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Серед заходів щодо реалізації цього Указу передбачалося впровадження медіації – діяльності професійних посередників, які допомагають сторонам юридичного спору досягти компромісу та врегулювати конфлікт самостійно.

В Україні наразі відсутнє законодавче визначення медіації та загальне правове регулювання цієї процедури. Проте 27 березня 2015 року до Верховної Ради України було внесено законопроект №2480 «Про медіацію» [14], у якому медіація визначалася як альтернативний (позасудовий) спосіб вирішення спорів. Цей метод передбачає, що дві або більше сторін конфлікту, у рамках структурованого процесу та на добровільній основі, за допомогою медіатора намагаються самостійно досягти згоди для врегулювання свого спору [12].

Аналізуючи різні визначення медіації, можна виділити їх спільні риси, що дозволяє окреслити основні ознаки цього процесу.

По-перше, медіація передбачає наявність правового чи іншого спору між сторонами, який потребує врегулювання.

По-друге, вирішення конфлікту та прийняття рішень здійснюється безпосередньо сторонами, на добровільній основі, без примусу з боку третіх органів або держави.

По-третє, у процесі беруть участь нейтральні та незалежні особи — медіатори, які виступають посередниками, сприяють налагодженню ефективної комунікації та допомагають сторонам зрозуміти власні інтереси, проте не приймають рішення за них і не нав’язують певного результату.

По-четверте, медіаційна процедура відзначається відсутністю суворої правової регламентації, що забезпечує гнучкість підходів, дозволяє адаптувати методи до конкретного конфлікту та особливостей сторін.

По-п’яте, результатом медіації є укладена медіаційна угода, виконання якої можливе лише за добровільною згодою сторін або за втручання компетентних органів, якщо виникає необхідність її легалізації.

Визначальною умовою застосування медіаційної процедури є не характер чи складність спірних правовідносин, а готовність сторін до конструктивного діалогу, здатність до взаєморозуміння та бажання досягти взаємоприйнятного рішення. Саме на ці аспекти робиться акцент у сучасних підходах до медіації, оскільки ефективність процесу значною мірою залежить від мотивації та активної участі сторін у пошуку компромісу.

У статті 4 проекту Закону України «Про медіацію» [14] зазначено, що медіація проводиться за взаємною згодою сторін спору на підставі принципів добровільної участі, рівності, активності і самовизначення сторін медіації, незалежності, нейтральності та конфіденційності інформації щодо медіації [12].

На основі аналізу наукових підходів можна визначити базові принципи проведення медіації, серед яких: доступність, добровільність, рівноправність сторін, конфіденційність, а також незалежність і неупередженість медіатора.

Принцип доступності означає, що держава повинна гарантувати громадянам можливість користуватися альтернативними способами вирішення спорів, включаючи медіацію, та сприяти їх впровадженню в практику. Одним із міжнародно визнаних стандартів є принцип доступу до правосуддя, який охоплює як судові, так і позасудові механізми розв’язання конфліктів. В Україні доцільно закріпити право на альтернативне вирішення спорів у Конституції. Зокрема, зміни до Конституції, ухвалені 2 червня 2016 року, відкрили можливість законодавчо визначати обов’язкове досудове врегулювання спорів, включаючи медіацію. Проте в реальності її застосування обмежується через відсутність цілісної нормативної бази.

Добровільність є одним із ключових принципів медіації. Сторони самі вирішують, чи брати участь у процедурі, і мають право у будь-який момент вийти з неї до досягнення згоди. Добровільність проявляється у виборі медіатора, визначенні тривалості зустрічей і строків проведення медіації. Неприпустимим є будь-який тиск на учасників з метою змусити їх почати або припинити участь у процесі. Участь у медіації не означає визнання вини чи відмови від правових вимог [42].

Водночас, у деяких юрисдикціях добровільність частково обмежується – наприклад, у Флориді суд може зобов'язати сторони пройти медіацію до початку судового розгляду.

Рівноправність сторін передбачає, що всі учасники медіаційного процесу мають однакові права та обов'язки. На відміну від судового розгляду, де сторони мають різний процесуальний статус, у медіації всі перебувають у рівному положенні, що забезпечує справедливість переговорів.

Конфіденційність гарантує, що інформація, отримана під час медіації, не підлягає розголошенню. Це стосується як позицій сторін, так і будь-яких висловлених пропозицій, оцінок, компромісів тощо. Зазвичай умова про конфіденційність включається до медіаційної угоди та роз'яснюється учасникам на початку процесу. Така практика сприяє відкритому діалогу і дозволяє глибше зрозуміти інтереси сторін. Водночас, конфіденційність не поширюється на дії, що мають ознаки правопорушення. Законопроект №2480 передбачає заборону розголошення інформації без письмової згоди сторін, за винятком випадків, коли це необхідно для захисту дітей, запобігання шкоди чи виконання досягнутої угоди [27].

Незалежність і неупередженість медіатора означають, що він не повинен мати залежностей або інтересів, пов'язаних з будь-якою зі сторін чи органами влади. Медіатор має дотримуватися нейтральної позиції, діючи виключно в інтересах справедливого врегулювання. Якщо у сторін виникають сумніви щодо неупередженості медіатора, вони мають право припинити медіацію.

Дотримання цього принципу є запорукою довіри до процедури та її ефективності.

Медіація виконує комплекс важливих функцій, які виходять за межі простого вирішення конкретного спору та мають стратегічне значення у сфері місцевого самоуправління. Ці функції спрямовані не лише на усунення поточних конфліктів, а й на створення умов для більш ефективного та прозорого взаємодії між владою і громадянами.

Перш за все, медіація виконує функцію відновлення комунікації та довіри. Вона сприяє налагодженню діалогу між громадянином і представником органу влади, що особливо важливо у ситуаціях, коли традиційні адміністративні процедури не забезпечують ефективного обміну інформацією або порушується принцип рівності сторін. Завдяки медіації сторони отримують можливість відкрито висловити свої позиції, почути один одного та спільно шукати прийнятне рішення. Це, у свою чергу, підвищує легітимність управлінських рішень, зменшує рівень соціальної напруги та сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади.

Наступною є функція превенції. Медіаційний процес дозволяє виявити глибинні причини конфліктів і системні недоліки у процедурі прийняття рішень [2].

Аналіз проблемних точок, що виникають у взаємодії між владою та громадянами, дає змогу розробляти превентивні заходи, удосконалювати внутрішні адміністративні процеси та запобігати повторним спорам у майбутньому. Таким чином, медіація стає не лише інструментом реактивного вирішення конфліктів, а й механізмом стратегічного управління ризиками.

Важливою є також функція економії ресурсів. Вирішення спорів через медіацію зазвичай відбувається швидше та менш витратно, ніж тривалий судовий розгляд, який потребує значних бюджетних витрат та часу. Це дозволяє органам влади ефективніше використовувати публічні кошти, знижує навантаження на судову систему та сприяє більш оперативному реагуванню на проблеми громадян.

Ще однією значущою є функція підвищення добровільності виконання рішень. Коли учасники конфлікту самостійно формують угоду у процесі медіації, таке рішення набагато частіше виконується добровільно, оскільки воно враховує реальні інтереси сторін [14].

На відміну від обов'язкових судових рішень, медіаційні домовленості сприймаються як результат спільної згоди, що підвищує рівень довіри до адміністративних органів і стимулює культуру партнерської взаємодії між владою та громадянами.

Класифікація медіації здійснюється за різними критеріями, проте для сфери місцевого самоврядування особливе значення має поділ за предметом спору та метою медіатора. Такий підхід дозволяє ефективно визначати, які інструменти медіації найбільш доцільно застосовувати у взаємодії органів місцевого самоврядування (ОМС) з громадянами та іншими суб'єктами.

За сферою застосування медіацію можна умовно поділити на три основні види. Перший вид – адміністративна медіація. Вона спрямована на врегулювання спорів між органами публічної влади, зокрема ОМС та державними адміністраціями, з фізичними або юридичними особами. Адміністративна медіація є пріоритетним інструментом у випадках оскарження рішень, видачі дозволів, земельних та містобудівних спорів. Її застосування дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, зменшити навантаження на судові органи та підвищити довіру громадян до адміністративної системи [31].

Другий вид – громадська, або сусідська медіація. Вона спрямована на вирішення конфліктів між членами громади, де ОМС виступає як фасилітатор, ресурсний центр або нейтральна платформа для діалогу. Прикладами таких спорів можуть бути конфлікти в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) або суперечки між сусідами. Застосування цього виду медіації сприяє соціальній згуртованості, зниженню соціальної напруги та зменшенню навантаження на адміністративні служби, створюючи більш стабільне та безпечне середовище для громади.

Третій вид – політична або багатостороння медіація. Вона використовується для врегулювання конфліктів, що виникають у процесі публічного планування, реалізації інфраструктурних проєктів або змін у політиці, наприклад, щодо забудови, екологічних програм або регулювання соціально-економічних проектів. Така медіація виконує превентивну функцію, забезпечуючи консенсус між різними зацікавленими сторонами — владою, бізнесом та громадою.

За моделлю та метою медіатора розрізняють декілька підходів, що визначають стиль та функції медіаційного процесу.

Перший підхід – фасилітативна (комунікативна) медіація. Медіатор у цьому випадку лише керує процесом, сприяє відкритому обміну інформацією та покращенню комунікації між сторонами, не пропонуючи власних рішень та не оцінюючи правові позиції учасників. Цей підхід є базовим і широко застосовується для відновлення діалогу, з’ясування реальних інтересів сторін та створення умов для досягнення взаєморозуміння [47].

Другий підхід – експертно-оціночна (оцінювальна) медіація. Тут медіатор надає сторонам правову чи експертну оцінку їхніх позицій, можливих ризиків судового розгляду та потенційних наслідків (наприклад, BATNA/WATNA – Best/Worst Alternative to a Negotiated Agreement). Такий підхід є особливо актуальним для ОМС та громадян, оскільки допомагає реально оцінити перспективи адміністративного спору, сприяє об’єктивності рішень та підвищує ефективність процесу врегулювання.

Третій підхід – трансформаційна медіація. Вона фокусується на зміні характеру відносин між сторонами, розвитку їхніх навичок самостійного врегулювання конфліктів та формуванні культури взаємної поваги [13]. Цей метод особливо ефективний у ціннісних, ідеологічних або культурних конфліктах, де метою є не просто вирішення конкретної суперечки, а зміцнення довіри та здатності сторін до тривалого співробітництва. Для ОМС трансформаційна медіація важлива для формування конструктивного діалогу «влада-громада» та підвищення легітимності рішень у суспільстві.

Таким чином, класифікація медіації за предметом спору та метою медіатора дозволяє органам місцевого самоврядування вибирати оптимальні стратегії врегулювання конфліктів. Вона визначає, коли доцільно застосовувати фасилітативні, оцінювальні або трансформаційні методи, а також допомагає чітко розмежувати адміністративні, сусідські та політичні види медіації залежно від соціально-правового контексту.

Технології медіації у публічному управлінні включають структуроване визначення правил та порядку денного, активне слухання, методи рефлексії, генерування взаємовигідних опцій, а також кокуси — окремі конфіденційні зустрічі Ці технології допомагають нейтралізувати конфліктний потенціал, забезпечити врівноваження інтересів та сприяють прийняттю рішень, які відповідають як приватним, так і публічним потребам [18].

1.3 Принципи, підходи та методи дослідження технологій медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування

Для забезпечення системності, об’єктивності та достовірності результатів дипломної дослідження технологій медіації в діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на комплексі загальнонаукових і спеціальних принципів, що визначають методологічну основу роботи. Ці принципи забезпечують цілісне бачення медіації як інструменту врегулювання конфліктів у публічній сфері, дозволяють розглядати її не лише як окрему процедуру, а як важливий елемент сучасного місцевого самоуправління.

Одним із ключових методологічних орієнтирів є принцип системності, який передбачає аналіз медіації у взаємозв’язку з іншими елементами механізму місцевого врядування, правовими нормами, управлінськими процесами та соціальними відносинами у громаді [25].

Такий підхід дозволяє оцінити роль медіації не як ізольованого інструменту, а як складової ширшої системи місцевого самоуправління, де вона

впливає на якість комунікації між владою та мешканцями, сприяє деескалації конфліктів та формуванню партнерських моделей взаємодії.

Принцип об’єктивності забезпечує неупереджене вивчення медіаційних практик та їх функціонування в органах місцевого самоврядування, орієнтуючи дослідження на достовірні дані, фактичні характеристики явищ, нормативно-правові положення та результати практичного застосування. Дотримання цього принципу передбачає уникнення суб’єктивних оцінок, забезпечення точності аналізу й використання перевірених наукових джерел.

Суттєве методологічне значення має принцип історизму, який дозволяє розглядати інститут медіації в розвитку – від формування теоретичних підходів до сучасного етапу інституційного закріплення та практичної імплементації. Завдяки цьому принципу медіація постає не як статична правова чи управлінська технологія, а як еволюційний процес, що відображає зміни у державному управлінні, демократизації суспільних відносин і гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами.

Не менш важливим є принцип інституціоналізації, що акцентує увагу на розгляді медіації як структурно оформленого соціального інституту [13].

Такий підхід дозволяє досліджувати медіацію крізь призму нормативного забезпечення, професійних стандартів, підготовки медіаторів, організаційних форм її впровадження та функціонування спеціалізованих центрів. Вивчення медіації з позицій інституціоналізації допомагає визначити рівень її інтегрованості у механізми місцевого самоврядування та потенціал для подальшого розвитку.

Сукупність окреслених принципів створює міцне методологічне підґрунтя для комплексного вивчення технологій медіації, забезпечує всебічне розкриття досліджуваного явища та дозволяє сформувати обґрунтовані висновки й рекомендації щодо удосконалення застосування медіації в діяльності органів місцевого самоврядування.

Продовжуючи методологічне обґрунтування дослідження, важливо підкреслити, що поряд із принципами значну роль відіграють підходи, які

формують загальну стратегію аналізу об’єкта дослідження та визначають напрямки вивчення технологій медіації у діяльності органів місцевого самоврядування [33]. Підходи дозволяють поєднати різні теоретичні та практичні компоненти дослідження в єдину аналітичну рамку.

Одним із провідних виступає системний підхід, який забезпечує можливість розгляду медіації як складної, багаторівневої структури. У межах цього підходу аналізується вся сукупність елементів медіаційного процесу – суб’єктів, їхніх функцій, цілей, процедурних етапів, очікуваних результатів та критеріїв ефективності. Системний підхід дозволяє встановити функціональні взаємозв’язки між медіацією та ширшим контекстом врегулювання публічно-правових спорів, а також оцінити, яким чином медіація інтегрується у діяльність органів місцевого самоврядування й впливає на загальну якість місцевого самоуправління [14].

Міждисциплінарний підхід розширює можливості дослідження, оскільки медіація, будучи правовим, управлінським і соціальним феноменом, потребує комплексного аналізу. Використання положень адміністративного права дозволяє оцінити правомірність застосування певних медіаційних процедур, теорія управління дає можливість проаналізувати ефективність управлінських рішень та організаційних моделей, а конфліктологія та соціальна психологія забезпечують розуміння емоційно-комунікативних особливостей конфліктів, їх динаміки та можливостей впливу медіатора. Такий підхід дає змогу всебічно осмислити специфіку медіації в ОМС та окреслити перспективи її розвитку.

Порівняльно-правовий підхід відіграє особливу роль у контексті інтеграції України у європейський правовий простір та прагнення до вдосконалення місцевого самоврядування. Порівняння української моделі медіації із практиками країн ЄС дозволяє виявити як сильні сторони та наявні здобутки, так і проблемні аспекти, що потребують нормативного або організаційного доопрацювання [4].

Аналіз міжнародного досвіду також сприяє формуванню рекомендацій щодо оптимальних моделей інституціоналізації медіації на місцевому рівні.

Нормативно-правовий підхід забезпечує глибоке дослідження правових засад функціонування медіації. Аналіз законодавства — від Закону України «Про медіацію» [14] до нормативних актів, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування, — дає можливість визначити наявні правові умови для застосування медіаційних технологій, встановити прогалини та правові колізії, а також обґрунтувати шляхи удосконалення нормативної бази. У цьому контексті дослідження спирається на юридичну техніку тлумачення норм, аналіз судової та адміністративної практики, що забезпечує високий рівень правової аргументації [29].

У межах окреслених підходів використовуються конкретні методи дослідження, які забезпечують збір, обробку та інтерпретацію інформації. До загальнонаукових методів належать аналіз і синтез: за їх допомогою складний об’єкт – технології медіації – розкладається на окремі елементи (етапи, суб’єкти, правові механізми), після чого об’єднується у цілісну теоретичну модель, що відображає особливості застосування медіації в органах місцевого самоврядування. Дедукція дозволяє перейти від загальних теоретико-правових положень до конкретних рекомендацій щодо удосконалення практики застосування медіації, тоді як індукція забезпечує формування теоретичних висновків на основі аналізу реальної практики ОМС, статистичних даних і результатів наявних досліджень.

Формалізація та моделювання виступають важливими інструментами створення теоретичних конструкцій, що описують оптимальні механізми впровадження медіаційних технологій. Завдяки моделюванню можливо прогнозувати потенційні наслідки застосування медіації, оцінювати її ефективність у різних типах спорів та розробляти концептуальні моделі функціонування центрів медіації в громаді [37].

Такі методи дозволяють перейти від описового рівня до практико-орієнтованого аналізу, забезпечуючи наукове підґрунтя для реального впровадження медіації в систему місцевого самоврядування.

Продовжуючи характеристику методологічного інструментарію, важливо окреслити спеціальні та емпіричні методи, які забезпечують практичну перевірку теоретичних положень та дозволяють отримати достовірні дані щодо стану та перспектив впровадження медіації в діяльність органів місцевого самоврядування.

Одним із ключових спеціальних методів є формально-юридичний метод, який застосовується для аналізу та тлумачення нормативно-правових актів, що регулюють інститут медіації та діяльність органів місцевого самоврядування. Використання цього методу дає змогу визначити юридичні межі застосування медіаційних процедур, виявити колізії або прогалини в законодавстві, оцінити правові передумови для інституціоналізації медіації на місцевому рівні [51]. Формально-юридичний метод забезпечує точність і коректність правового аналізу, що є критично важливим для побудови обґрунтованих рекомендацій.

Значну цінність для практичної частини дослідження становлять соціологічні методи — анкетування та інтерв’ювання. Їх використання дозволяє зібрати первинну інформацію від представників органів місцевого самоврядування, юристів, медіаторів, членів територіальних громад, а також інших стейкголдерів, які потенційно є учасниками адміністративних спорів. Завдяки цьому виявляються реальні бар’єри впровадження медіації, рівень обізнаності та готовності до її застосування, оцінюється ступінь довіри до альтернативних процедур вирішення спорів. Емпіричні дані, отримані соціологічними методами, дозволяють визначити, наскільки теоретичні моделі відповідають реальним управлінським потребам [7].

Метод експертних оцінок відіграє особливу роль у формуванні достовірних висновків дослідження. Залучення провідних фахівців у сфері адміністративного права, місцевого самоуправління та медіації сприяє поглибленому аналізу складних питань, уточненню гіпотез, а також розробці професійних рекомендацій [36]. Експертні оцінки підсилюють наукову обґрунтованість дослідження та забезпечують належний рівень валідації отриманих результатів.

Для кількісної перевірки ефективності медіаційних технологій застосовується статистичний метод. Він дозволяє опрацьовувати й аналізувати дані щодо кількості та типів адміністративних спорів, що вирішуються шляхом медіації, показників її успішності, середньої тривалості процедур порівняно з традиційним судовим розглядом [10]. Статистична інформація забезпечує об’єктивність оцінок та дозволяє отримати вимірювані результати, що є важливою умовою для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Сутність, принципи, функції та етапи медіації в публічному управлінні

Медіація (від латинського *mediatio* — посередництво) є сучасною, структурованою та позасудовою процедурою врегулювання конфліктів, що здійснюється за участю нейтральної та неупередженої третьої сторони – медіатора. Її головна мета полягає у створенні сприятливих умов для досягнення взаємоприйнятного рішення, яке відповідає інтересам усіх учасників спору. На відміну від судового чи адміністративного розгляду, медіація ґрунтується на принципах добровільності, конфіденційності та орієнтації на інтереси сторін, що позбавляє процес надмірної формалізації та дозволяє забезпечити більш гнучкий, ефективний і партнерський діалог. Саме ці характеристики роблять медіацію одним із найбільш перспективних інструментів врегулювання конфліктів у сучасному суспільстві. [13]

Закон України «Про медіацію» [14] вимагає правової засади та порядку проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфліктів і спорів. Він встановлює основні принципи медіації, статус і вимоги до підготовки медіаторів, а також регламентує взаємодію сторін, юридичних осіб та органів, які забезпечують проведення цієї процедури.

Згідно із Законом, медіація є добровільною, конфіденційною та структурованою процедурою, під час якої нейтральна, підготовлена і незалежна особа – медіатор – сприяє сторонам у запобіганні виникненню або врегулюванню конфлікту шляхом переговорів. Сторони можуть укласти договір про проведення посередництва в усній або письмовій формі, в якому виконані умови та процедури порядку.

Статутним законодавчим актом встановлено, що медіація може проводитися як до звернення до суду чи інших арбітражних установ, так і під час судового або досудового провадження. При цьому проведення медіації не впливає на строк позовної давності.

Закон регламентує поняття медіаційної угоди – листової згоди щодо способу врегулювання спору, який може бути укладено окремо або як частину основного договору. Особливою увагою законодавець виділяє статус посередника як спеціально підготовленої, нейтральної та незалежної особи, яка неупереджено сприяє досягненню домовленостей.

Вказано також, що суб'єкт, який забезпечує надання послуг медіації (юридична особа будь-якої форми), веде реєстрацію медіаторів та організовує надання послуг з медіації. Сторони медіації можуть залучати різних учасників – представників, захисників, експертів та перекладачів — за домовленістю.

Закон чітко визначає межі застосування медіації, зокрема виключаючи конфлікти, які можуть порушити права третіх осіб, які не беруть участі в медіації. Це підкреслює важливість законності та захист загальнодержавних і публічних інтересів у процесі регулювання спорів.

Таким чином, Закон України «Про медіацію» [14] створює сучасну правову платформу для впровадження альтернативного регулювання конфліктів, що сприяє демократизації, підвищенню ефективності та громадського довіри в публічному управлінні та інших сферах суспільних відносин [14]

В Законі України сказано, що медіація - це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [14].

Це структурована процедура, в якій посередник усіма сторонами досягає взаємоприйнятного, взаємовигідного рішення шляхом переговорів без застосування адміністративного або судового примусу. На підставі судового чи

адміністративного розгляду медіація є конфіденційним процесом, орієнтованим на сторінку інтересів, а не на визначення «правового» чи «винного».

У контексті місцевого самоуправління медіація виступає як важливий механізм забезпечення стабільності в органах влади, покращення взаємодії між державними установами та громадянами, а також підвищення ефективності реалізації державної політики. Вона створює сприятливе комунікативне середовище, де сторони можуть відкрити обговорення проблем і шукати компромісні рішення.

Медіація застосовується для розв'язання широкого спектру спорів, які створюються між суб'єктами публічної адміністрації (органи державної влади, місцевого самоврядування) та громадянами чи юридичними особами (адміністративні спори, земельні питання, питання містобудування, соціальні послуги), між зовнішніми органами публічної адміністрації (міжвідомчі спори), а також між співробітниками всередині органи місцевого самоуправління (внутрішні трудові й службові спори).

Особливістю медіації в публічному управлінні є забезпечення дотримання публічного інтересу та законності при досягненні домовленостей. Хоча медіаційне рішення має бути взаємоприйнятним для сторінки, воно не може визнати чинне законодавство, порушувати права третіх осіб чи шкодити суспільним інтересам [21]. Таким чином, медіація виступає як інструмент альтернативного (позасудового) регулювання спорів (АВС), що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та стабільності державного управління.

Процес медіації в публічному управлінні обґрунтовується на основних принципах, які роблять його не лише ефективним, а й надзвичайно справедливим для всіх учасників. По-перше, участь у медіації завжди є добровільною. Це означає, що ніхто не може змусити людину чи орган брати участь у цьому процесі, і кожен має право припинити участь у будь-який момент без пояснення причин. Така свобода вибору створює атмосферу довіри і зменшує напругу, оскільки люди відчуваються не під примусом, а за власним бажанням намагаються конфлікт конфлікту.

По-друге, одна із висновків умов медіації – це конфіденційність. Все, що обговорюється під час переговорів, не залишає кімнати медіації. Ніхто з учасників не може поділитися цією інформацією без згоди на іншій сторінці. Це особливо важливо в публічному управлінні, де часто обговорюють делікатні справи, пов'язані з життям громади або бізнесу. Винятком може бути лише випадково, коли закон зобов'язує повідомити про загрозу життю чи безпеці. Завдяки таким гарантіям конфіденційності люди можуть відкрито говорити про свої проблеми, не боячись негативних наслідків у майбутньому.

Ще один важливий принцип – нейтральність медіатора. Ця особа не підтримує жодної зі сторінок і не намагається нав'язати своє рішення. Посередник виконує роль посередника, який сторонам розуміє позицію одного і знаходить компроміс. Відомо, що справжнє рішення конфлікту більше залежить від готовності учасників слухати та чути одне, а не від примусу або наказу. Саме тому роль незалежного медіатора є вирішальною.

Важливо, що всі учасники рівня мають можливість висловити свої думки, вимоги та побоювання. Не може бути так, що одна сторона домінує або нав'язує свою позицію іншою, особливо якщо це розмова між владою і громадянами. Медитатор контролює, щоб кожен мав змогу висловитись і бути почутим, створюючи справжнє поле для діалогу [9].

Ще одна особливість процесу – це право самовизначення сторінки. Тобто не медіатор вирішує, що саме роблять, а самі учасники домовляються про деталі домовленостей і приймають рішення, що їм підходить. Медіатор лише через цей процес, створює умови для конструктивного спілкування і сприяє формуванню спільного рішення.

Також усі учасники повинні бути чесними та відкритими, щиро прагнучи справедливого і взаємовигідного рішення. Це означає, що сторони не приховують важливу інформацію і готові до компромісу, що особливо важливо в публічному управлінні, де рішення спорів впливає на життя багатьох людей і розвиток громади.

Наприклад, у разі, коли між місцевою владою і мешканцями повідомляється про землекористування, замість тривалих судових розглядів, які можуть бути затягнуті на роки, сторони можуть звернутися до медіації. Медіатор відкрити обговорення, зняти напругу і почути позиції кожної сторони. В результаті може з'явитися рішення, яке враховує як законні інтереси громади, так і особливості потреб мешканців, що робить домовленість стабільнішою та прийнятною для всіх.

Крім того, важливо, щоб учасники були повністю поінформовані про всі тонкощі процедур медіації, її дослідження та альтернативні способи розв'язання конфліктів. Така обізнаність допоможе їм свідомо вибрати цей шлях і відчути впевненість у результаті [27].

Саме завдяки дотриманню цих принципів медіація стає потужним інструментом, який не тільки швидко та ефективно розв'язує конфлікти, а й сприяє підвищенню довіри між державою і громадянами, створює систему місцевого самоуправління прозорішою і справедливою.

Посередництво є ключовою роллю в публічному управлінні, виконуючи низку важливих функцій, які допомагають не лише розв'язувати конкретні конфлікти, а й підвищувати якість управління загалом. Однією з найголовніших є регулятивна функція, яка виникає у врегулюванні викликів і конфліктних ситуацій між органами влади, громадськими організаціями та громадянами [53]. Завдяки медіації складні питання можна вирішувати у спокійній атмосфері, без конфронтації та затяжних судових процесів.

Ще одна важлива задача медіації – це комунікативна функція. Вона також налагодить ефективний діалог між сторонами, створюючи простір для відкритого обговорення проблем і знаходження спільних рішень. Часто в публічній сфері саме брак комунікації стає причиною непорозуміння, тож медіація служить мостом, який зближує різні позиції і дозволяє почути одного.

Медіація має також профілактичну функцію. Вона не лише вирішує вже існуючі спори, а й надалі запобігти їх ескалації, знизити ризик переростання

конфліктів у юридичному чи суспільному протистоянні, що може завдати шкоди репутації та роботі органів влади чи громади.

Важливою є і навчальна та розвивальна функція медіації. Вона розвивається у учасників переговорних умінь, вчити їх конструктивно вирішувати проблеми, шукати компроміси та поважати інтереси інших. Така культура взаємоповаги й відповідальності є фундаментом якісного місцевого самоуправління .

Крім цього, медіація виконує функцію економічних ресурсів. Вона дійсно значно швидка і менш затратна через судові або адміністративні процеси. Це дозволяє не лише заощадити кошти бюджету, а й зберегти час як для влади, так і для громадян.

Ще одна важлива функція – відновлення комунікації. Завдяки процедурам сторони, які раніше могли бути в конфлікті або непорозумні, можна налагодити довіру та відновити партнерські стосунки. Це особливо цінно у демократичному суспільстві, де ефективна комунікація між владою і громадянами є запорукою стабільності та розвитку [53].

Медіація також підвищує підвищення якості рішень. Ті домовленості, які сторони досягають самостійно, часто краще на шкоду їхнім реальним інтересам. Вони добровільно забезпечуються, на рішення суду від примусових рішень чи адміністрації, що іноді ігноруються або викликають додаткове незадоволення.

І нарешті, медіація виконує превентивну функцію, даючи органам місцевого самоуправління цінну інформацію про корінні причини конфліктів. Це додатково удосконалювати адміністративні процеси, нормативні документи та управлінські практики, щоб уникати подібних проблем у майбутньому.

Таким чином, медіація – це не просто інструмент вирішення спорів, комплексний механізм, який забезпечує ефективність, прозорість і стабільність місцевого самоуправління, а також формує більш відкриту, довірчу і взаємовигідну взаємодію між владою і суспільством.

Процес медіації в публічному управлінні проходить через кілька послідовних етапів, які допомагають структуровано і системно врегулювати конфлікти. Першу чергу відбувається підготовка, коли вступають сторони конфлікту, оцінюється ситуація і узгоджуються правила участі. Це створює основу для подальшої роботи і гарантує, що всі налаштовані на конструктивний діалог.

Потім наступає вступне обговорення: сторони знайомляться з медіатором, підтримують пояснення про принципи процесу, і разом створюють довірчу атмосферу. Саме від цього залежить, відкрито учасники роботи говорять про свої проблеми [44].

Далі йде визначення справжніх проблем і інтересів. Сторони висловлюють свою позицію, а посередник допоможе розібратися у тому, що ж насправді стоїть за словами кожного – потреби, очікування, побоювання. Часто це є важливим моментом, оскільки розуміючи причини конфлікту, легше знайти його розв'язання.

Після цього розпочинаються переговори, під час яких учасники разом із посередником шукають різні варіанти розв’язання конфлікту. Тут виконується «мозковий штурм» – усі відкриті ідеї проговорюються, без критики та обмежень. Потім ці варіанти оцінюють на предмет їх застосування, законності та справедливості, що особливо важливо в публічному управлінні.

Наступний етап – узгодження та оформлення домовленостей. Сторони вибирають найбільш прийнятні для всіх варіантів і фіксують їх у письмовій угоді, де прописують конкретні кроки, строки та відповідні особи. Це дає кожному розуміння, що робити далі і як контролювати виконання домовленостей.

На завершальному етапі медіації відбувається підписання угоди та обговорення її наслідків. Медіатор нагадує учасникам, що ця угода має зобов'язуючу силу, і роз'яснює, як слід стежити за її виконанням. Для сторінки часто важливо знати, що цей процес має підтримку і навіть контроль після підписання документа.

Ця послідовність дій формує чітку структуру медіації, яка дозволяє розв’язувати відгуки в публічному управлінні ефективно і з мінімальними втратами для всіх учасників. Завдяки таким етапам медіація перетворюється на надійний інструмент, що сприяє не лише мирному вирішенню конфліктів, а й зміцненню довіри між владою і суспільством.

2.2 Практики застосування медіаційних технологій в діяльності працівників місцевого самоврядування

Практика інтеграції медіації в діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) набуває трьох основних форм: формальної (інституційної) медіації, неформальної медіації (медіаційного підходу) та громадянської (сусідської) медіації. Кожна з них має свої особливості, сфери застосування та конкретні інструменти реалізації.

Формальна (інституційна) медіація. Формальна медіація передбачає чітко структуровану та регламентовану процедуру врегулювання конкретного конфлікту за участю незалежного професійного медіатора. На відміну від неформальної або внутрішньої фасилітації, вона опирається на визначені етапи, правила взаємодії сторін та дотримання етичних стандартів професії. Формальна медіація застосовується для вирішення спорів, які вже набули юридичної або адміністративної форми, і часто є альтернативою або доповненням до судового процесу чи офіційних адміністративних процедур. Вона забезпечує сторони не лише можливістю досягти домовленості, а й гарантує правову та процедурну справедливість процесу [44].

Адміністративна медіація є спеціалізованим видом формальної медіації, що застосовується для врегулювання конфліктів, які виникають у процесі реалізації владних повноважень органів місцевого самоврядування та державної адміністрації. Вона дозволяє ефективно розв’язувати суперечки між органами влади та громадянами чи юридичними особами, зменшуючи навантаження на судову систему та підвищуючи рівень задоволеності громадян

результатами управлінської діяльності. Приклади застосування адміністративної медіації включають:

- спори щодо надання дозволів на будівництво, торговельну діяльність або інші адміністративні послуги;

- земельні суперечки між мешканцями та місцевими органами влади, включаючи питання користування, сервітутів та компенсацій за вилучене майно;

- оскарження рішень комунальних підприємств або інших органів, що надають публічні послуги.

Внутрішня медіація спрямована на врегулювання міжособистісних, трудових або службових конфліктів всередині органів місцевого самоврядування та їхніх підпорядкованих структур. Основна мета такої медіації – відновлення конструктивної взаємодії між співробітниками, покращення робочого клімату та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Вона дозволяє швидко реагувати на конфлікти, що виникають між працівниками, та мінімізувати негативні наслідки для організаційної культури. Приклади застосування внутрішньої медіації включають:

- вирішення конфліктів між працівниками органів місцевого самоврядування, які можуть бути пов’язані з професійними розбіжностями, особистими непорозумінням чи стилем управління;

- врегулювання суперечок між відділами чи службами, що виникають через розподіл повноважень, ресурсів або відповідальності;

- регулювання трудових спорів, включаючи дисциплінарні питання, переведення, оцінку результативності праці та інші аспекти внутрішньої служби.

Неформальна медіація (медіаційний підхід). Неформальна медіація полягає у систематичному застосуванні медіаційних комунікативних навичок і принципів посадовими особами ОМС у щоденній роботі. Вона спрямована на інтеграцію культури діалогу в адміністративні процеси, що дозволяє запобігати ескалації конфліктів та підвищувати ефективність комунікації.

Фасилітація публічних обговорень – використання медіаційних технік для керування гострими дискусіями, перетворюючи конфронтаційні ситуації на конструктивний діалог.

Приклади:

- громадські слухання щодо місцевих планів розвитку;

- обговорення бюджету участі;

- консультації з громадами при реалізації соціальних проектів.

Консультаційна робота – використання принципів медіації (активне слухання, орієнтація на інтереси) працівниками відділів звернень громадян або ЦНАПів для швидкого та якісного врегулювання скарг на первинному рівні.

Приклади:

- вирішення побутових скарг громадян без подання до суду;

- консультування з адміністративних процедур;

- попереднє врегулювання спорів між мешканцями та комунальними службами.

Ефективність неформальної медіації у сфері місцевого самоуправління значною мірою залежить від володіння посадовими особами базовими комунікативними інструментами, що дозволяють швидко знизити емоційну напругу, налагодити контакт із громадянами та перейти до обговорення суті спору.

Одним із ключових інструментів є активне слухання. Ця техніка передбачає не лише сприйняття інформації, а й її відображення та підтвердження емоцій учасника [30]. Наприклад, посадовець може перефразувати сказане скаржником та валідувати його емоції: «Я бачу, що Вас це дуже засмутило» [9]. Такий підхід створює атмосферу поваги та довіри, демонструючи, що громадянин був почутий, а його проблеми не ігноруються. Активне слухання також сприяє зниженню конфліктного тону під час спілкування та підготовлює основу для подальшого конструктивного діалогу.

Ще один важливий інструмент – рефреймінг. Він дозволяє перетворювати негативні або конфронтаційні висловлювання на конструктивні,

інтересоорієнтовані формулювання. Наприклад, фразу «Ваш відділ завжди ігнорує закон!» можна перефразувати у: «Наскільки я розумію, Ваш ключовий інтерес — це забезпечити дотримання встановлених законом термінів?». Таким чином увага сторін переноситься з пошуку винних на спільне вирішення проблеми. Рефреймінг допомагає зменшити напруженість, сформувати спільне бачення ситуації та підвищити ймовірність досягнення взаємовигідного рішення.

Посадові особи також можуть застосовувати визначення BATNA/WATNA, тобто аналіз найкращих (Best Alternative to a Negotiated Agreement) та найгірших (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) альтернатив для сторін у випадку досягнення або недосягнення домовленості. Хоча цей інструмент більш типовий для формальної медіації, його використання у неформальних умовах дозволяє консультативно оцінити можливі ризики та витрати судового розгляду, стимулюючи сторони до добровільного та обґрунтованого рішення [28].

Нарешті, ефективним методом у багатосторонніх та публічних спорах є кокус – практика проведення коротких індивідуальних, конфіденційних зустрічей із окремими учасниками. Такий підхід дозволяє фасилітатору перевірити реальні інтереси сторін, знизити емоційне напруження та розблокувати діалог у загальному колі. Кокус ефективний у ситуаціях, коли присутні гострі протиріччя або високий суспільний резонанс, оскільки допомагає підготувати сторони до відкритого та конструктивного обговорення.

У комплексі використання цих інструментів формує основу для ефективної неформальної медіації, що сприяє відновленню комунікації, зменшенню конфліктності та підвищенню довіри громадян до органів влади. Володіння ними є необхідною компетенцією сучасного посадовця, який прагне не лише вирішувати спори, а й створювати сприятливу атмосферу для діалогу та взаєморозуміння.

Громадська медіація. Громадянська медіація є важливим інструментом, який дозволяє органам місцевого самоврядування сприяти вирішенню

конфліктів між мешканцями громади без безпосередньої участі ОМС як сторони спору. Основна мета такого підходу – створити умови для конструктивного діалогу між громадянами, знизити рівень соціальної напруженості та покращити співжиття у громадах [24]. Громадянська медіація допомагає налагоджувати комунікацію, підтримувати суспільну згуртованість та розвивати культуру мирного врегулювання конфліктів на локальному рівні.

Приклади застосування громадянської медіації включають:

- суперечки між сусідами, пов'язані з шумом, межами ділянок, порушенням правил користування спільними територіями;

- конфлікти в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та житлових кооперативах, що виникають через управління спільною власністю, фінансові питання або організаційні рішення;

- суперечки між ініціативними групами громади, наприклад, щодо планування місцевих заходів, благоустрою, громадських проектів, де важливо забезпечити баланс інтересів різних учасників.

Роль органів місцевого самоврядування у громадянській медіації полягає у створенні умов, які полегшують процес діалогу, а не у прямому втручанні у конфлікт. До основних завдань ОМС у цьому контексті належать:

- надання приміщень для проведення зустрічей, переговорів та медіаційних сесій, що забезпечує нейтральне та комфортне середовище;

- інформаційна підтримка сторін конфлікту, включаючи роз'яснення процедур медіації та її переваг;

- рекомендації професійних медіаторів або досвідчених громадських посередників, які можуть ефективно вести переговори та сприяти досягненню домовленостей;

- організація тренінгів, семінарів та консультацій з медіаційних навичок для представників громади, що сприяє розвитку локальної культури мирного врегулювання суперечок.

У практичній діяльності, що передбачає застосування медіаційних процесів, важливо орієнтуватися на відновний підхід, заснований на

наративних принципах формування відновлювальних практик. У наративній парадигмі філософії відновлення будь-який метод чи інструмент використовується цілеспрямовано – для підтримки зростання, розвитку взаємин та зміцнення здатності сторін самостійно впливати на ситуацію. Відновлювальні бесіди мають свою специфіку: вони допомагають людям усвідомити, що проблеми є окремими явищами, а не характеристикою самої людини. Сам термін «відновлювальний» містить ідею того, що певна сфера взаємодії була порушена і потребує відновлення.

Хоча відновна медіація формує ідейний фундамент для розвитку культури діалогу, у практичній роботі органів місцевого самоврядування застосовуються й інші моделі, кожна з яких відповідає певним типам конфліктів та специфіці учасників [44].

Фасилітативна (комунікативна) модель є найбільш поширеною і орієнтована на керування процесом спілкування між сторонами. Медіатор у цій моделі забезпечує рівність учасників, стимулює обмін думками та допомагає сторонам самостійно досліджувати можливі варіанти вирішення конфлікту. При цьому медіатор не пропонує готових рішень і не оцінює правові позиції сторін, що дозволяє зберігати нейтральність і довіру. Ця модель особливо ефективна у внутрішніх трудових спорах, а також у більшості сусідських чи громадських конфліктів, де важливий діалог і взаєморозуміння.

Експертно-оціночна модель (Evaluative Mediation) передбачає участь медіатора як фахівця у предметній галузі конфлікту – юридичній, містобудівній чи іншій технічній сфері. Після детального аналізу ситуації медіатор надає сторонам оцінку їхніх правових позицій, ймовірності успіху у судовому процесі та можливих ризиків. Такий підхід особливо актуальний для адміністративної медіації, оскільки допомагає органам місцевого самоврядування та громадянам приймати більш зважені і реалістичні рішення, враховуючи правові рамки та наслідки судового розгляду [52].

Трансформаційна модель зосереджена не на досягненні конкретного рішення, а на покращенні відносин і зміні характеру взаємодії між сторонами.

Основна мета – підвищення здатності громадян та представників влади самостійно вирішувати майбутні конфлікти, зміцнення довіри та розвиток взаємоповаги. Ця модель є надзвичайно важливою у випадках, коли конфлікт пов'язаний із кризою довіри або ціннісними, ідеологічними розбіжностями, а також у складних соціально-управлінських суперечках, де відновлення діалогу стає ключовим завданням.

Відновлення охоплює такі елементи:

- повернення взаємин до стану, що передував конфлікту;

- посилення та розвиток того, що раніше було «сильною стороною» у взаємодії; це може вимагати доповнення новими елементами або поглиблення наявних ресурсів;

- трансформацію, коли відновні відносини та відновна культура не лише усувають наслідки конфлікту, а й створюють підґрунтя для подальшого зростання та розширення потенціалу сторін.

Філософія відновлення розглядається як певний стиль життя: спосіб мислення, спілкування та дії, який формує особистість, здатну підтримувати, відновлювати й зміцнювати взаємини.

Відновний підхід – це системний спосіб розв'язання конфліктних ситуацій, який спрямований на відновлення соціально-психологічного стану сторін, їхніх зв'язків і стосунків, а також на усунення шкоди, спричиненої конфліктом. Формування відновної культури є спільним процесом: спершу кожен учасник змінює власне ставлення та поведінку, а згодом вся спільнота опановує нові моделі взаємодії.

Особливість процесу відновлення полягає в тому, що фахівці не визначають конкретні кроки, які мають виконати сторони, і не беруть на себе відповідальність за них. Нерідко відновлювальні дії виходять за межі формальної роботи фахівців. Їхнє завдання полягає у створенні оптимальної конфігурації простору та взаємодії людей, яка дає можливість сторонам самостійно виробити рішення та реалізувати відновлювальні дії.

Ключовою характеристикою відновного підходу є повернення сторонам здатності самостійно впоратися з конфліктом, зміцнити взаємини та знайти для себе конструктивні шляхи вирішення проблеми.

Відновний підхід становить концептуальну основу відновних практик і охоплює систему цінностей, принципів та методів, що забезпечують їх реалізацію. Він поєднує базові ідейні орієнтири, які визначають призначення практик, принципи втілення цих ідей у взаємодії між учасниками, а також конкретні інструменти й процедури, що застосовуються під час практичної роботи. Таким чином, відновний підхід інтегрує спільні цінності, ключові засади та характерні ознаки різних програм і процесів, які належать до відновних практик.

За визначенням Міжнародного інституту відновних практик (Пенсильванія, США), відновні практики є динамічною сферою знань, спрямованою на підтримку людей у створенні та зміцненні громад у світі, що поступово втрачає соціальну згуртованість. Їх сутність полягає у залученні членів громади або зацікавлених сторін до вироблення рішень на засадах взаємної поваги, розуміння, турботи та відповідальності. Саме ці чотири умови становлять ціннісне підґрунтя відновного підходу.

Наразі загальноприйнятої універсальної класифікації відновних практик не існує. До них зараховують будь-які дії чи процеси, що сприяють відновленню або формуванню взаємин у спільноті, – від неформальних індивідуальних технік (зокрема, висловлення емоцій чи застосування «Я-повідомлень») до формалізованих процедур із чітким плануванням, підготовкою та участю багатьох сторін. Найдоцільніше групувати відновні практики за сферами їхнього застосування [46].

Класифікація відновних практик за сферами впровадження включає:

- відновні практики у вирішенні соціальних конфліктів;
- практики відновлення у громадах;
- посередництво у розв’язанні конфліктів і спорів;
- сімейні групові наради;

- процедури формування консенсусу в громаді;

- відновні підходи в подоланні сімейних конфліктів;

- медіацію;

- відновні практики в закладах освіти;

- медіацію однолітків;

- кола (кола порозуміння, підтримки, прийняття рішень).

Кола як форма відновних практик: сутність, принципи та різновиди

Однією з найбільш ефективних форм відновних практик, що широко застосовується в громадах, навчальних закладах та інституціях місцевого самоуправління, є Коло. Це структурований процес комунікації, який забезпечує залучення всіх учасників до обговорення проблеми, сприяє рівноправному висловленню позицій та формуванню спільного рішення. За своєю природою Коло ґрунтується на ідеях відновного правосуддя та комунікативних моделей демократичної участі.

Сутність і загальні принципи Кола

Головна особливість Кола полягає у створенні простору, де кожен учасник має можливість висловитися без перебивань, а також бути почутим іншими. Такий формат сприяє зменшенню ескалації конфлікту, емоційному розвантаженню та формуванню атмосфери довіри. Як зазначає К. Праніс (2005), Коло – це не просто метод комунікації, а спосіб організації соціального простору, у якому відновлюється баланс між відповідальністю, повагою та співучастю.

Процедура роботи в Колі базується на низці базових принципів, серед яких:

- рівність учасників, де кожен має однаковий час і можливість для висловлення;

- добровільність участі, що забезпечує внутрішню мотивацію та щирість спілкування;

- взаємоповага та активне слухання, що дає змогу почути не лише зміст, а й емоційні аспекти висловлювань;

- конфіденційність, яка дозволяє зберегти безпечний простір для обговорення;

- відповідальність, яку учасники беруть на себе щодо вироблених рішень.

У роботі Кола ключову роль відіграє хранитель Кола – нейтральна особа, що забезпечує дотримання процедури, формулює запитання для обговорення та підтримує атмосферу взаємоповаги.

Різновиди Кіл у відновних практиках. Залежно від мети та контексту застосування, виокремлюють кілька типів Кіл.

Коло цінностей. Коло цінностей традиційно проводиться першим у новій групі або громаді. Його завдання – створити спільне бачення ключових цінностей, сформувати основу довіри та взаємної поваги. Це Коло сприяє емоційному об'єднанню групи, оскільки учасники діляться тим, що для них є важливим. Як показують дослідження Т. Флешера (Fletcher, 2019), обговорення цінностей до розгляду конфлікту знижує рівень опору та підвищує готовність до співпраці [27].

Завершується Коло цінностей ритуалом закриття, що посилює спільну ідентичність групи. Традиційне слово «мир», що промовляється наприкінці, символізує гармонізацію спільного простору.

Коло вирішення проблеми. Цей тип Кола застосовується у випадках, коли конфлікт або складна ситуація охоплює значну кількість осіб. На першому етапі всі учасники описують своє бачення ситуації, що забезпечує глибоке розуміння проблеми з різних перспектив. Далі група переходить до пошуку рішень, які мають задовольнити кожного. Як стверджує Г. Зер, саме колективне вироблення рішень є ключовим чинником успішного відновлення.

Коло прийняття рішень. Використовується тоді, коли перед громадою стоїть потреба прийняти важливе управлінське рішення. Воно дає можливість ухвалити рішення на основі колективного інтелекту, а не домінування найактивніших. Подібний формат особливо ефективний у місцевому самоврядуванні, адже дозволяє врахувати позиції всіх зацікавлених сторін.

Тематичні кола. Тематика таких Кіл залежить від віку, потреб або професійної діяльності учасників. Вони можуть стосуватися формування командної взаємодії, обговорення морально-етичних питань, профілактики насильства чи розвитку емоційної компетентності.

Кола зцілення. Цей формат використовується після завершення конфлікту або процесу медіації. Основна мета – сприяти повторній інтеграції учасників у громаду та відновити їхні соціальні зв'язки. Дослідження показують, що Кола зцілення можуть значно зменшити рівень соціальної напруги та зміцнити довіру в колективі.

Цінності є фундаментом будь-якого типу Кола. Вони приймаються спільно, що забезпечує рівне розуміння і прийняття норм взаємодії. У різних групах перелік цінностей може різнитися, але найчастіше включає: повагу; довіру; відкритість; відповідальність; співпрацю; чесність; доброзичливість; безпеку [32].

Єдність щодо тлумачення цих цінностей сприяє формуванню згуртованості та ефективному проведенню відновних практик.

Однією з найбільш ефективних форм відновних практик, що широко застосовується в громадах, навчальних закладах та інституціях місцевого самоуправління, є Коло. Це структурований процес комунікації, який забезпечує залучення всіх учасників до обговорення проблеми, сприяє рівноправному висловленню позицій та формуванню спільного рішення. За своєю природою Коло ґрунтується на ідеях відновного правосуддя та комунікативних моделей демократичної участі [16].

Головна особливість Кола полягає у створенні простору, де кожен учасник має можливість висловитися без перебивань, а також бути почутим іншими. Такий формат сприяє зменшенню ескалації конфлікту, емоційному розвантаженню та формуванню атмосфери довіри. Як зазначає К. Праніс, Коло — це не просто метод комунікації, а спосіб організації соціального простору, у якому відновлюється баланс між відповідальністю, повагою та співучастю.

Процедура роботи в Колі базується на низці базових принципів, серед яких:

- рівність учасників, де кожен має однаковий час і можливість для висловлення;

- добровільність участі, що забезпечує внутрішню мотивацію та щирість спілкування;

- взаємоповага та активне слухання, що дає змогу почути не лише зміст, а й емоційні аспекти висловлювань;

- конфіденційність, яка дозволяє зберегти безпечний простір для обговорення;

- відповідальність, яку учасники беруть на себе щодо вироблених рішень.

У роботі Кола ключову роль відіграє хранитель Кола — нейтральна особа, що забезпечує дотримання процедури, формулює запитання для обговорення та підтримує атмосферу взаємоповаги [17].

Залежно від мети та контексту застосування, виокремлюють кілька типів Кіл.

Коло цінностей – традиційно проводиться першим у новій групі або громаді. Його завдання — створити спільне бачення ключових цінностей, сформувати основу довіри та взаємної поваги. Це Коло сприяє емоційному об'єднанню групи, оскільки учасники діляться тим, що для них є важливим. Як показують дослідження Т. Флешера [19], обговорення цінностей до розгляду конфлікту знижує рівень опору та підвищує готовність до співпраці.

Завершується Коло цінностей ритуалом закриття, що посилює спільну ідентичність групи. Традиційне слово «мир», що промовляється наприкінці, символізує гармонізацію спільного простору.

Коло вирішення проблеми – цей тип Кола застосовується у випадках, коли конфлікт або складна ситуація охоплює значну кількість осіб. На першому етапі всі учасники описують своє бачення ситуації, що забезпечує глибоке розуміння проблеми з різних перспектив. Далі група переходить до пошуку

рішень, які мають задовольнити кожного. Як стверджує Г. Зер [16], саме колективне вироблення рішень є ключовим чинником успішного відновлення.

Коло прийняття рішень – використовується тоді, коли перед громадою стоїть потреба прийняти важливе управлінське рішення. Воно дає можливість ухвалити рішення на основі колективного інтелекту, а не домінування найактивніших. Подібний формат особливо ефективний у місцевому самоврядуванні, адже дозволяє врахувати позиції всіх зацікавлених сторін.

Тематичні кола – тематика таких Кіл залежить від віку, потреб або професійної діяльності учасників. Вони можуть стосуватися формування командної взаємодії, обговорення морально-етичних питань, профілактики насильства чи розвитку емоційної компетентності.

Кола зцілення – цей формат використовується після завершення конфлікту або процесу медіації. Основна мета – сприяти повторній інтеграції учасників у громаду та відновити їхні соціальні зв’язки. Дослідження показують, що Кола зцілення можуть значно зменшити рівень соціальної напруги та зміцнити довіру в колективі [17].

Цінності є фундаментом будь-якого типу Кола. Вони приймаються спільно, що забезпечує рівне розуміння і прийняття норм взаємодії. У різних групах перелік цінностей може різнитися, але найчастіше включає:

1. Повага – це визнання цінності та гідності кожної людини, її права на власну думку і спосіб висловлення. Під час кола ця цінність допомагає створити простір, де кожен учасник відчуває себе почутим і важливим, що зменшує напругу та сприяє безконфліктному обговоренню.

2. Довіра означає впевненість у добрих намірах інших учасників та у самому процесі кола. Вона необхідна для того, щоб люди могли відверто говорити про свої переживання, приймати спільні рішення та не боятися бути неправильно зрозумілими. Довіра робить діалог щирим і продуктивним.

3. Відкритість полягає у готовності чути різні точки зору, приймати нові ідеї та пояснювати власне бачення. У колі вона дає можливість учасникам

вийти за межі звичних уявлень, подивитися на проблему ширше й знайти рішення, які враховують інтереси всіх сторін.

4. Відповідальність означає усвідомлення власної ролі в групі, готовність відповідати за свої слова, дії й внесок у процес. У колі ця цінність допомагає підтримувати порядок, дотримуватися домовленостей та рухатися до спільної мети без перекладання провини на інших.

5. Співпраця – це готовність працювати разом, підтримувати одне одного та шукати рішення, вигідні для всіх. У форматі кола співпраця дозволяє вийти з позиції протистояння й перейти до командного підходу, що значно підвищує ефективність діалогу.

6. Чесність – це щирість і правдивість у висловлюваннях та намірах. Вона потрібна під час кола, щоб учасники могли обговорювати питання відкрито, не приховуючи важливих деталей, і тим самим сприяти глибшому розумінню ситуації та побудові реальних рішень.

7. Доброзичливість означає позитивне, добротне ставлення одне до одного, бажання підтримати та зрозуміти. У колі вона допомагає зняти психологічну напругу, створює теплу атмосферу і полегшує висловлення навіть складних думок чи емоцій [9].

8. Безпека – це відчуття захищеності, впевненості, що в колі не буде осуду, приниження чи агресії. Ця цінність є основою для будь-якого діалогу, адже лише тоді, коли учасники почуваються у безпеці, вони можуть говорити щиро, брати участь у процесі та будувати довірливі стосунки.

Єдність щодо тлумачення цих цінностей сприяє формуванню згуртованості та ефективному проведенню відновних практик.

Отже, відновлювальна медіація – це такий процес, у межах якого медіатор забезпечує умови, що допомагають сторонам знову навчитися розуміти позиції одне одного та спільно знаходити прийнятні способи вирішення проблем, спричинених конфліктною ситуацією.

2.3 Міжнародний досвід використання медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування

Міжнародна практика переконливо свідчить, що медіація поступово стала одним із ключових інструментів підвищення якості управління, посилення довіри між владою та громадянами, а також ефективного розв'язання конфліктів у місцевих громадах. У різних країнах світу медіаційні технології інтегруються в роботу органів місцевого самоврядування (ОМС) по-різному, залежно від правової системи, традицій управління та культури комунікації. Проте загальна тенденція є спільною: медіація розглядається як необхідний елемент сучасного демократичного врядування [44].

Медіація в органах місцевої влади США набула широкого поширення як інструмент ефективного, гнучкого та економічного врегулювання широкого спектра конфліктів. У американській практиці вона розглядається не лише як спосіб розв'язання спорів, але й як важливий елемент демократичного врядування, що сприяє зменшенню соціальної напруги, зміцненню локальної демократії та підвищенню довіри громадян до муніципальних інституцій. Медіація активно застосовується у конфліктах, пов'язаних із землекористуванням, зонуванням, екологічними питаннями, трудовими відносинами в місцевих органах влади, суперечками між мешканцями, бізнесом та муніципальними службами. Такий підхід дає змогу замінити тривалі, дорогі та часто конфронтаційні судові процеси на співпрацю, діалог і пошук взаємоприйнятних рішень.

У США сформувалася розгалужена інфраструктура медіації у публічному секторі – від спеціалізованих муніципальних центрів до програм при судах і державних агенціях. У багатьох штатах діють програми community mediation, що фінансуються місцевою владою та працюють як незалежні посередницькі служби для місцевих громад. Медіація стала звичним інструментом під час взаємодії влади з мешканцями, забудовниками, громадськими організаціями й представниками бізнесу.

У конфліктах між громадами та сусідами медіація допомагає зменшувати ворожість, створюючи простір для конструктивного діалогу щодо таких питань, як межі земельних ділянок, шум, паркування, благоустрій чи стандарти сусідства. Завдяки нейтральному посереднику сторони краще чують одна одну та знаходять рішення, які зберігають добросусідські стосунки та позитивний мікроклімат у громаді [50].

У питаннях землекористування та розвитку територій медіація застосовується під час розгляду дозволів на забудову, змін зонування, виконання містобудівних норм і врегулювання суперечок щодо впливу проєктів на довкілля. Вона дозволяє уникати довгих процедур судового оскарження та значно пришвидшує процес прийняття рішень, водночас включаючи інтереси всіх зацікавлених груп.

Внутрішні урядові конфлікти – ще одна поширена сфера застосування медіації. Місцеві органи влади використовують її для вирішення трудових спорів між працівниками і керівництвом, проблем у комунікації, конфліктів між підрозділами та питань, пов’язаних із виконанням службових обов’язків [27]. Це сприяє здоровому робочому клімату та підвищенню ефективності управління.

Медіація застосовується також у процесі розробки політики та нормативно-правових актів. Місцеві уряди організовують медіаційні або фасилітовані сесії для залучення представників громади, бізнесу, експертів і громадських організацій до формування нових правил, що забезпечує їх ширшу підтримку та підвищує якість прийнятих рішень.

Важливим напрямом є врегулювання спорів, пов’язаних із правами людей з інвалідністю. Міністерство юстиції США адмініструє Програму медіації ADA, яка допомагає громадянам та органам влади вирішувати суперечки, пов’язані із дотриманням Закону про американців з інвалідністю (ADA). Медіація в таких випадках є швидким і чутливим до потреб сторін способом відновлення доступності та справедливості.

Серед ключових переваг медіації в американських муніципалітетах – значна економія часу та коштів. Вона є дешевшою альтернативою судовим процесам і дає можливість вирішувати спори у значно коротші строки. Медіаційні процедури базуються на принципах співпраці, що сприяє покращенню стосунків між сторонами, допомагає знизити рівень конфліктності в громаді та запобігає повторним суперечкам.

Конфіденційність процесу робить медіацію цінною у вирішенні делікатних або політично чутливих спорів, де публічність може завадити досягненню рішення. Крім того, медіація дає змогу напрацювати нестандартні, гнучкі та креативні домовленості, яких неможливо досягти через жорсткі рамки судових рішень [35].

У Франції медіація стала одним із ключових інструментів модернізації місцевого врядування та зміцнення довіри між громадянами й органами влади. Важливу роль у цьому відіграє інститут територіальних медіаторів, запроваджений законом «Про взаємодію та близькість» (Loi Engagement et Proximité, 2019). Цей механізм дозволяє муніципалітетам, департаментам та іншим територіальним одиницям створювати власні служби медіації для позасудового врегулювання конфліктів у сфері адміністративних відносин. Невід’ємною перевагою є те, що послуги медіації є повністю безкоштовними для громадян, а сама процедура спрямована на відновлення діалогу між владою та населенням у ситуаціях, де формальні юридичні механізми часто виявляються недостатньо гнучкими чи надто повільними.

Процедура створення місцевої служби медіації ґрунтується на принципі автономії територіальних громад. Рішення про запровадження такої служби ухвалюється шляхом голосування у представницькому органі – міській раді, раді департаменту чи регіону. Після ухвалення рішення громада призначає територіального медіатора. Важливою умовою є незалежність цієї особи: медіатор не може бути ні обраним політичним діячем, ні штатним представником органу місцевого самоврядування. Це гарантує його

неупередженість та здатність виконувати функції посередника між громадянами та владою, не залежачи від політичних інтересів.

При призначенні медіатора детально визначаються його повноваження, сфери компетенції, порядок розгляду звернень, матеріальні ресурси та строк виконання обов'язків. Завдяки цьому місцеві органи можуть адаптувати систему медіації до специфіки своєї території – від великих міських агломерацій до малих комун.

Сфера застосування територіальної медіації у Франції є надзвичайно широкою. Найчастіше вона використовується у вирішенні спорів, що стосуються містобудування, земельних відносин, видачі дозволів, взаємодії з соціальними службами, доступу до публічних послуг, а також у випадках, коли непорозуміння виникають через адміністративні процедури або затримки в ухваленні рішень [48]. У таких ситуаціях медіація допомагає уникнути ескалації конфліктів і дозволяє знайти рішення, які враховують інтереси як громадян, так і органів влади. Часто саме неформальний діалог дає змогу швидше зняти напругу й досягти порозуміння, ніж тривалі юридичні процедури.

Французький досвід варто розглядати в ширшому національному контексті, оскільки Франція має довгу історію розвитку публічної медіації. Ще в 1973 році був створений Посередник Республіки – інститут, спрямований на захист прав громадян у взаємодії з адміністрацією. Пізніше його замінив сучасний інститут Défenseur des droits (Захисник прав), який поєднує функції омбудсмана, медіатора та органу, що контролює дотримання прав людини в державному секторі.

Окремі категорії спорів у Франції також підпадають під обов'язкову досудову медіацію. Наприклад, конфлікти між сусідами або незначні цивільні позови на суму менше 5000 євро мають пройти процедуру спроби мирного врегулювання до того, як справа буде передана до суду. Це суттєво зменшує навантаження на судову систему та підвищує ефективність розгляду спорів.

Французька адміністративна судова система також активно використовує медіацію. Суд може ініціювати її самостійно або за клопотанням сторін, визнавши, що позасудовий діалог може бути ефективнішим способом врегулювання спору [39]. Такий підхід демонструє системну інтеграцію медіації в модель місцевого самоуправління та підтверджує її значущість як гуманістичного та демократичного інструменту взаємодії влади з громадянами.

У Німеччині медіація на рівні місцевого самоврядування є ефективним інструментом врегулювання конфліктів як між громадянами та органами влади, так і всередині самих державних установ. Вона використовується для вирішення широкого спектра питань: від суперечок щодо місцевих державних послуг, містобудівних рішень та соціальної допомоги до конфліктів, пов'язаних із контрактами та концесіями, що укладаються державними органами. Крім того, медіація застосовується для врегулювання внутрішніх конфліктів між державними службовцями та адміністрацією, що забезпечує безперервність і ефективність роботи органів влади.

Застосування медіації в місцевому самоврядуванні Німеччини охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, вирішення конфліктів із громадянами, які стосуються доступу до місцевих послуг, таких як водопостачання, електроенергія чи доступ до Інтернету. Також медіація ефективна для розв'язання спорів щодо містобудівних рішень, наприклад, при оформленні дозволів на будівництво, а також для вирішення конфліктів у сфері соціальної допомоги, надаючи громадянам можливість зрозуміти та прийняти рішення, що стосуються їхніх прав та обов'язків. Крім того, медіація застосовується у питаннях контрактів і концесій, укладених державними органами, що дозволяє уникати тривалих судових суперечок і підтримує ділові та адміністративні відносини на конструктивному рівні.

По-друге, медіація використовується для врегулювання внутрішніх та адміністративних конфліктів, які виникають між державними службовцями та керівництвом органів влади. Вона сприяє ефективному функціонуванню

установ і створює умови для вирішення конфліктів у робочому середовищі, що підвищує продуктивність та мотивацію працівників.

Особливої уваги заслуговують сприятливі умови, які забезпечують ефективність медіації у Німеччині. По-перше, правова база країни є добре розвиненою: законодавство дозволяє застосовувати обов'язкову медіацію у певних цивільних спорах та надає державам право встановлювати норми щодо медіаційних процедур на місцевому рівні. По-друге, сформована культура медіації активно підтримується юридичною спільнотою та судовою системою, що забезпечує довіру громадськості до цього методу врегулювання конфліктів. По-третє, суди Німеччини мають право призупиняти провадження для того, щоб сторони могли взяти участь у медіації, а в окремих випадках зобов'язують сторони спробувати медіацію до початку судового розгляду [45].

Таким чином, німецький досвід демонструє, що системне впровадження медіації в місцевому самоврядуванні сприяє не лише швидшому та менш конфліктному вирішенню спорів, а й розвитку культури співпраці між владою та громадянами. Інтеграція медіаційних процедур у повсякденну діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру до державних інститутів та підтримати конструктивну взаємодію всіх зацікавлених сторін [40].

Канада є одним із провідних світових прикладів системного впровадження альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR) на всіх рівнях публічної влади, включно з муніципальним управлінням. Канадська модель вирізняється глибокою інтеграцією медіаційних процедур в адміністративні процеси, міжмуніципальні відносини та роботу органів місцевого самоврядування.

На відміну від багатьох країн, де медіація здебільшого має добровільний характер, у Канаді, особливо в провінціях Альберта та Онтаріо, певні категорії спорів підпадають під режим обов'язкової медіації (mandatory mediation). Це стосується й питань, у яких стороною виступають органи місцевого самоврядування. Такі норми спрямовані на зменшення навантаження на судову

систему, адже законодавство багатьох провінцій вимагає, щоб сторони спочатку спробували медіацію перед зверненням до суду або адміністративних трибуналів. Це дозволяє громадянам і муніципалітетам вирішувати спори швидше, ефективніше й із меншими фінансовими витратами.

Канадське законодавство чітко визначає роль медіатора: він є нейтральним посередником, який сприяє налагодженню комунікації між сторонами та допомагає їм знайти спільне рішення. Медіатор не ухвалює рішень і не нав’язує позицій, що забезпечує збереження автономії сторін і добровільність досягнутої угоди [42].

Однією з ключових сфер застосування медіації в Канаді є вирішення спорів між муніципалітетами, а також конфліктів, пов’язаних із землекористуванням.

У провінції Альберта Закон про муніципальне управління (Municipal Government Act) містить вимогу обов’язково проводити медіацію у випадках, коли муніципалітети не можуть дійти згоди з питань регіонального співробітництва, анексії територій, розподілу витрат на спільні послуги або використання земель. Тільки після завершення медіації сторони можуть звертатися до Муніципальної урядової ради (Municipal Government Board). Такий підхід стимулює співпрацю та запобігає конфронтаційним процесам, які можуть тривати роками.

Медіація широко використовується також у сфері планування землекористування: при розробці генеральних планів, оцінці забудови, визначенні параметрів будівель, зонуванні, врегулюванні шумових чи екологічних суперечок. У цій сфері медіація виконує інтересоорієнтовану функцію — сприяє створенню рішень, які одночасно враховують інтереси бізнесу, забудовників і місцевих громад. У низці випадків медіація проводиться ще до того, як орган планування ухвалить остаточне рішення, що дозволяє уникнути конфліктів на пізніших етапах.

Канада має добре розгалужену мережу центрів спільнотної медіації (Community Mediation), які часто фінансуються місцевою або провінційною

владою. Їх діяльність зосереджена не лише на безпосередньому вирішенні конфліктів, а й на розвитку навичок ненасильницького спілкування та конструктивного врегулювання суперечок у громадян.

Такі центри допомагають вирішувати сусідські конфлікти, спори щодо меж земельних ділянок, проблеми спільного майна чи порушення тиші. Значна частина медіаторів працює на волонтерських засадах, що робить послуги доступними та поширеними навіть у малих громадах. Громадська медіація сприяє зміцненню соціальної згуртованості, формує в громадян культуру діалогу та зменшує потребу звернення до поліції чи судів у дрібних суперечках.

Японія представляє унікальний досвід застосування медіації, який глибоко інтегрований у культурні та соціальні традиції країни. Особливістю японського підходу є те, що медіація не є лише альтернативою судового розгляду, як у багатьох західних країнах, а історично виступає невід'ємною частиною системи правосуддя та місцевого самоуправління. Її впровадження відображає прагнення суспільства підтримувати соціальну гармонію та уникати конфліктів, що можуть підірвати взаємні довірчі відносини.

Культурні та історичні передумови японської медіації базуються на двох ключових аспектах. По-перше, це принцип «Ва» (和), що означає гармонію або злагоду. Японське суспільство традиційно надає перевагу мирному, позасудовому врегулюванню конфліктів, щоб уникнути втрати репутації, соціального осуду або руйнування довгострокових відносин. Судові процедури розглядаються як крайній захід, що свідчить про повний розрив зв'язків між сторонами, тоді як медіація спрямована на збереження взаєморозуміння та партнерства.

По-друге, японська медіація має глибокі історичні корені у традиції посередництва. У минулому цю роль виконували старійшини громади (тікай-нін), які виступали не лише як нейтральні арбітри спору, а й як гаранти соціальної підтримки та примирення сторін. Вони допомагали вирішувати

сусідські, сімейні та місцеві конфлікти, враховуючи інтереси всіх учасників і суспільні норми, що забезпечувало збереження соціальної гармонії.

Застосування медіації в системі місцевого самоуправління в Японії має свої специфічні риси, які відрізняють її від багатьох західних моделей, де основний акцент робиться на приватній або комерційній медіації. В японській практиці медіаційні механізми глибоко інтегровані у державні та місцеві інституції, що дозволяє забезпечувати як формальне, так і позасудове врегулювання конфліктів.

Одним із центральних елементів системи вирішення спорів є Chōtei (Чьотєй) – офіційна процедура судового примирення або медіації. Chōtei інтегрована в судову систему і відрізняється від західної моделі тим, що посередництво тут здійснюють Комітети з примирення (Chōtei-i), які складаються з судді та двох або більше цивільних посередників, що володіють спеціальними знаннями у відповідній сфері, наприклад, земельній чи сімейній. Така структура дозволяє поєднати формальну юридичну основу зі знанням локальних умов та потреб сторін. Крім того, механізм Chōtei застосовується і для врегулювання адміністративних спорів між громадянами та органами влади, включно з місцевим самоврядуванням, надаючи можливість досягти офіційно визнаного, але позасудового рішення [49].

Місцеві органи самоврядування (ОМС) у Японії активно використовують медіаційні практики для превенції конфліктів та вирішення громадських і сусідських спорів на ранніх стадіях. На рівні муніципалітетів діють консультаційні центри, які надають безкоштовну правову допомогу громадянам і сприяють примиренню до того, як спір набуде судової форми. Ці служби застосовують фасилітативні техніки, допомагаючи сторонам висловити свої інтереси, знайти взаємоприйнятні рішення та зменшити емоційну напругу.

Також ОМС активно підтримують громадську медіацію, співпрацюючи з громадськими інститутами, що спеціалізуються на сусідських конфліктах або спорах у сфері комунального обслуговування. Принцип «Ва» (гармонія) тут

відіграє ключову роль, оскільки медіація спрямована не лише на розв'язання спору, а й на збереження добросусідських та довгострокових взаємин.

Додатково варто зазначити роль Пресклубів та комунікаційних інститутів, що історично функціонують у Японії на рівні центральної та місцевої влади. Хоча вони не є прямим інструментом медіації, ці структури забезпечують швидкий обмін інформацією між владою та медіа, виконуючи роль «сторожового пса» та сприяючи прозорості управлінських рішень. Це дозволяє запобігати виникненню інформаційних конфліктів і формує середовище, у якому медіація може бути ефективно застосована на ранніх етапах конфліктного процесу.

Ключові особливості японської моделі медіації для органів місцевого самоврядування мають важливе значення для формування ефективної системи місцевого самоуправління [38].

Перш за все, культурна обумовленість визначає пріоритет принципу «Ва» – гармонії та злагоди – над суворою формальною справедливістю. У японському суспільстві досягнення взаємоприйнятного консенсусу важливіше за конфронтацію, а домовленості, що враховують соціальні норми, виконуються добровільно і мають високий рівень прийнятності серед учасників. Для місцевого самоврядування це означає, що рішення, прийняті в процесі медіації, мають більшу легітимність і сприяють зниженню соціальної напруги.

По-друге, формалізований Чьотєй інтегрує медіацію в судову систему, де посередництво здійснюють кваліфіковані комітети. Така організаційна структура гарантує правомірність і легітимність угод, що особливо важливо при врегулюванні адміністративних спорів між громадянами та органами влади. Це забезпечує баланс між добровільним характером домовленостей і юридичною обґрунтованістю рішень.

Третім ключовим елементом є роль експертів у Комітетах з примирення. Експерти надають сторонам професійну оцінку ситуації, допомагаючи зрозуміти правові аспекти, технічні деталі або потенційні ризики [43]. Це

зменшує інформаційну асиметрію між владою та громадянами і робить процес медіації більш прозорим і ефективним.

Таким чином, досвід Японії демонструє, що медіація в публічному управлінні досягає високої ефективності, коли вона органічно інтегрована в культурні цінності, підтримується формалізованими інститутами примирення і поєднує експертну оцінку з принципом добровільного досягнення згоди. Це створює передумови для стабільного врегулювання конфліктів, зміцнює довіру громадян до органів влади та сприяє соціальній гармонії.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕДІАЦІЇ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ В УКРАЇНІ

3.1 Стан та проблеми застосування медіації в діяльності працівників місцевого самоврядування України

Впровадження медіації в діяльність органів місцевого самоврядування України перебуває на ранньому, але поступальному етапі розвитку. Хоча законодавче підґрунтя вже сформоване, практичне застосування медіаційних технологій у громадах залишається обмеженим і нерівномірним. Попри це, спостерігається позитивна динаміка, яка свідчить про поступове зростання ролі медіації у врегулюванні локальних конфліктів та удосконаленні управлінських процесів.

Ключовим кроком у формуванні системи медіації стало ухвалення Закону України «Про медіацію» у 2021 році [14], який заклав базові принципи, визначив процедуру її проведення та закріпив правовий статус медіатора. Закон створив формальні умови для використання медіації не лише у приватноправових, але й у публічно-правових спорах, що відкриває можливості для її інтеграції в роботу місцевих рад, їх виконавчих органів та центрів надання адміністративних послуг. Водночас наявність правового регулювання ще не гарантує системного впровадження, тому саме практичні ініціативи відіграють визначальну роль у становленні медіації на місцевому рівні.

Важливим чинником розвитку стали пілотні проєкти, реалізовані за підтримки міжнародних партнерів, донорських програм та громадських організацій у низці регіонів України, зокрема у Львівській, Київській та Одеській областях. У рамках цих ініціатив громади випробували інструменти сусідської та адміністративної медіації для вирішення спорів, пов’язаних із земельними питаннями, містобудуванням, наданням комунальних послуг та взаємодією з органами влади. Результати таких проєктів засвідчили, що

медіація здатна істотно знизити конфліктність на локальному рівні, підвищити довіру між громадянами та посадовцями і запобігати ескалації суперечок, які часто переходять у тривалі судові процеси.

Окрім зовнішньої підтримки, певні успіхи забезпечує й внутрішня ініціатива в окремих громадах. Посадові особи, які пройшли професійні тренінги з медіації або базові програми підготовки, дедалі частіше використовують елементи медіаційного підходу у щоденній роботі. Особливо це помітно під час організації публічних консультацій, фасилітованих діалогів із мешканцями, а також у процесі опрацювання звернень громадян у ЦНАПах. Застосування таких технік допомагає досягати згоди між сторонами, запобігати повторним скаргам і загалом покращувати якість комунікації між владою та громадою.

Таким чином, хоча практика медіації в органах місцевого самоврядування України ще не є усталеною, накопичений досвід та поєднання нормативного регулювання, локальних ініціатив і міжнародних проєктів створюють передумови для формування цілісної системи медіаційного врегулювання спорів на місцевому рівні. Подальший розвиток залежить від інституційної підтримки, розширення освітніх програм та підвищення обізнаності громад про переваги медіації як інструменту ненасильницького й ефективного управління конфліктами.

Інститут медіації нині активно розвивається у світовій та європейській практиці, а в Україні отримав новий імпульс після ухвалення Закону «Про медіацію» [14]. Про це, зокрема, наголосив голова Касаційного цивільного суду у складі Верховного Суду Борис Гулько під час круглого столу «Судова влада та медіація: точки перетину». Він підкреслив, що вітчизняна судова система щорічно стикається з величезним навантаженням: лише у 2022 році в судах перебувало майже 3,5 млн справ, значна частина яких залишилася нерозглянутою. Надмірна тривалість судових процесів ускладнює доступ громадян до правосуддя, тому запровадження медіації розглядається як один із шляхів зменшення цього навантаження.

Учасники круглого столу неодноразово наголошували: попри те, що Закон «Про медіацію» [14] діє вже два роки, сам інститут в Україні розвивається понад три десятиліття і все ще не набув широкого застосування. Цей період дозволив проаналізувати перші результати роботи закону та окреслити напрями, які потребують удосконалення — зокрема, популяризація процедури, підвищення обізнаності суспільства та формування довіри до медіаторів.

У Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки розвиток медіації визначено як важливий елемент забезпечення доступності правосуддя та зниження соціальної напруги. Експерти підкреслюють: ефективність медіації полягає в орієнтації на інтереси сторін і можливості досягнення не лише консенсусу, а й більш глибокого розуміння причин конфлікту.

У своїх доповідях представниці Української академії медіації Луїза Романадзе та Світлана Сєргеєва проаналізували ключові здобутки Закону «Про медіацію» [14] та окреслили виклики його імплементації. Серед досягнень — рамковість закону, визначення основних понять і принципів, підготовчий етап медіації, можливість її застосування на будь-якій стадії судового процесу та створення сприятливих умов для роботи медіаторів. Водночас окреслено низку проблем: нерівномірна державна підтримка, зміна суспільних пріоритетів у зв’язку з війною, нестача інформування громадян та відсутність сталих механізмів забезпечення доступу до медіації для вразливих груп населення.

Особливу увагу учасники дискусії приділили сімейним спорам, де медіація може стати альтернативою тривалим і виснажливим судовим процедурам. Судді наголосили, що сімейні конфлікти потребують індивідуального підходу, міждисциплінарної взаємодії та орієнтації на найкращі інтереси дитини — а саме це забезпечує медіація. Окремі експерти висловили думку про доцільність поступового запровадження обов’язкових медіаційних процедур у певних категоріях справ, особливо тих, що стосуються визначення місця проживання чи участі у вихованні дитини.

Водночас підкреслено, що основою медіації залишається добровільність, тому її повне формальне запровадження як обов'язкової стадії судового процесу наразі є дискусійним питанням. Разом із тим, судді та правники визнають: популяризація медіації, належне навчання медіаторів, а також активна участь судів у сприянні цій процедурі здатні значно знизити рівень конфліктності в суспільстві та підвищити довіру громадян до системи правосуддя [18].

Подальший розвиток інституту медіації та його інтеграція в практику вирішення сімейних спорів демонструють, що м'який, ненасильницький підхід здатний значно підвищити ефективність урегулювання конфліктів. Судова практика підтверджує: залучення медіатора допомагає сторонам не лише досягти взаємоприйнятного рішення, але й зберегти взаємну повагу, що особливо важливо у спорах, які стосуються прав та інтересів дитини. На це звернули увагу судді Верховного Суду під час Міжнародної міжпрофесійної конференції «Врегулювання сімейних спорів та голос дитини», де було наголошено на необхідності посилення ролі медіації як інструменту гуманістичного впливу на конфліктні ситуації.

Під час обговорення українські фахівці разом із міжнародними експертами відзначили, що медіація сприяє переходу від протистояння до діалогу, у межах якого сторони зберігають гідність і здатні спільно формувати рішення, орієнтовані на найкращі інтереси дитини. У межах судової системи саме такі практики дозволяють мінімізувати емоційні втрати батьків, зменшити конфліктність і запобігти тривалому судовому протистоянню, що нерідко негативно позначається на психологічному стані дитини. Приклад із судової практики, наведений суддею Оленою Білоконь, засвідчує: навіть за умов остаточного узгодження спільної опіки батьки можуть втратити багато часу, ресурсів і значну частину взаємної довіри, якщо спір розглядається виключно в межах традиційного судового процесу без залучення медіації.

Ухвалення Закону України «Про медіацію» [14] у 2021 році стало важливим кроком у розвитку альтернативних способів вирішення спорів. Хоча

повномасштабна війна вплинула на темпи розвитку цієї сфери, медіація поступово інтегрується у судовий процес як інструмент, що відповідає європейським підходам до забезпечення доступу до правосуддя. Статистика потенційно «медіабельних» спорів демонструє значний ресурс для розвантаження судової системи: за два роки завдяки медіації можна було б уникнути розгляду десятків тисяч сімейних, трудових і спадкових справ.

У цьому контексті важливою є роль суддів у формуванні суспільної довіри до медіації та розвитку культури мирного врегулювання спорів. Практика Верховного Суду свідчить, що у справах, де беруть участь діти, судді активно наголошують сторонам на можливості звернення до медіації та створюють умови для того, щоб був почутий голос дитини. Такий підхід узгоджується з міжнародними стандартами, відповідно до яких дитина має право висловити свою думку, а орган, що вирішує спір, — забезпечити належні умови для її врахування.

Окрему увагу привертає питання міждисциплінарної співпраці. Пілотні проєкти, що реалізуються за участю суддів, адвокатів, медіаторів, психологів та органів у справах дітей, демонструють ефективність системного підходу у вирішенні сімейних спорів. Залучення дитячих психологів до судових процесів, розвиток спеціалізації суддів у справах, пов’язаних із дітьми, та організація професійних навчань для фахівців сприяють підвищенню якості рішень і врахуванню психологічних потреб дитини.

Проблемним залишається питання визначення процедури врахування думки дитини в медіації. Нині законодавство не встановлює чітких правил такої взаємодії, що ускладнює роботу медіаторів у сімейних спорах. Саме тому серед експертного середовища порушується питання необхідності нормативного врегулювання цієї процедури та встановлення стандартів, які б забезпечували дотримання інтересів дитини, її безпеку та психологічний комфорт.

Загалом сучасний досвід свідчить, що м’який підхід до вирішення сімейних спорів, заснований на принципах діалогу, довіри та взаємоповаги, є ефективним шляхом до зменшення конфліктності та створення умов для

збереження здорових стосунків між членами родини. Медіація у цьому контексті виступає не лише альтернативною процедурою, але й важливим елементом гуманізації правосуддя.

Попри позитивні зрушення та поступову інституціалізацію медіації, її розвиток в Україні супроводжується низкою суттєвих викликів. Одним із ключових є недостатній рівень правової культури населення. Для багатьох громадян правові механізми врегулювання спорів залишаються малозрозумілими, а медіація — тим більше. Брак базових знань про права та процедури знижує здатність людей конструктивно взаємодіяти, вести переговори та шукати спільні рішення. Підвищення правової культури є фундаментально важливою умовою ефективного функціонування медіаційних практик, адже саме вона формує готовність суспільства приймати ненасильницькі та партнерські способи вирішення конфліктів.

Не менш значущою проблемою є низький рівень довіри до самої процедури медіації. У суспільній свідомості ще домінує уявлення, що «справжня справедливість» може бути досягнута лише через суд, тоді як альтернативні механізми сприймаються або як несерйозні, або як недостатньо захищені законом. Таке сприйняття ускладнюється відсутністю широкої інформаційної кампанії, яка б пояснювала переваги медіації, її конфіденційність, гнучкість та орієнтацію на інтереси сторін. Натомість міф про те, що участь у переговорах нібито є проявом слабкості, досі впливає на готовність людей сідати за стіл діалогу. У багатьох учасників спорів зберігається схильність відстоювати лише власну позицію та тиснути на опонента, що суттєво зменшує ефективність процедури, яка базується на взаємних кроках назустріч.

Додатковою перепоною є труднощі з вибором кваліфікованого медіатора. Хоча законодавство створило загальні рамки професії, ринок медіації в Україні ще перебуває на стадії становлення. Кількість підготовлених фахівців залишається недостатньою, а сама професія часто асоціюється переважно з психологами чи соціальними працівниками, які пройшли тренінги з вирішення

конфліктів. Водночас участь юристів і адвокатів у сфері медіації розширюється повільно, що створює додаткову невпевненість у сторін щодо правових гарантій та професійного рівня посередника.

Таким чином, ефективність і подальший розвиток медіації в Україні значною мірою залежать від підвищення правової обізнаності населення, формування довіри до альтернативних способів вирішення спорів та забезпечення доступності компетентних і нейтральних медіаторів. Лише за умови подолання цих бар'єрів медіація зможе набути широкого застосування та стати реальним інструментом зміцнення соціальної злагоди й правової культури в українському суспільстві [20].

3.2 Шляхи оптимізації та впровадження медіаційних технологій у діяльності працівників місцевого самоврядування

Цей підпункт є логічним продовженням попереднього аналізу проблем і зосереджується на практичних кроках та стратегічних напрямках, необхідних для повної інтеграції медіації у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні. Оптимізація цього процесу передбачає комплексне поєднання інституційних реформ, розвитку кадрового потенціалу та формування нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, діалозі та попередженні конфліктів. Впровадження медіації повинно починатися зі створення чіткої інституційної рамки, яка забезпечуватиме доступність і сталість відповідних процедур, а також їхню нормативну інтеграцію у щоденну практику органів місцевої влади.

Одним із ключових напрямів удосконалення є створення в органах місцевого самоврядування спеціалізованих структур, які відповідатимуть за розвиток діалогових практик. Такі підрозділи, що можуть функціонувати на базі Центрів надання адміністративних послуг або відділів роботи зі зверненнями громадян, виконуватимуть роль «Офісів Діалогу». Їх діяльність має включати первинну діагностику спорів з метою визначення їхньої

придатності до медіації, інформування громадян про можливості альтернативного вирішення конфліктів та організацію медіаційних сесій із залученням незалежних сертифікованих медіаторів. Крім того, такі офіси здатні забезпечувати проведення фасилітованих громадських зустрічей у випадках багатосторонніх спорів, а також накопичувати аналітичні дані щодо конфліктних питань у громаді, що сприятиме прогнозуванню ризиків і розробленню ефективніших управлінських рішень.

Важливою умовою інтеграції медіації є створення системи її стабільного та передбачуваного фінансування. Місцеві бюджети повинні включати окремі статті видатків на оплату послуг професійних медіаторів, особливо у сферах, де адміністративні конфлікти виникають найчастіше — земельні відносини, містобудування, управління комунальною власністю та соціальний захист. Одночасно доцільним є впровадження моделей змішаного фінансування, коли витрати на медіаційні процедури частково розподіляються між органами влади, громадянами та суб'єктами господарювання, залежно від характеру спору. У випадках, пов'язаних із бізнес-інтересами або інвестиційною діяльністю, ефективним може стати механізм партнерського співфінансування. Паралельно варто залучати ресурси міжнародних донорів для підтримки навчальних програм, запуску пілотних ініціатив та забезпечення безоплатного доступу до медіації для соціально вразливих груп.

Невід'ємною складовою інституційної оптимізації є нормативне закріплення медіації в офіційних процедурах органів місцевого самоврядування. Для цього необхідно внести зміни до регламентів роботи рад і виконавчих органів, передбачивши порядок ініціювання медіації або фасилітованих зустрічей у випадках, коли з певного питання надходить значна кількість скарг чи звернень громадян. Положення про діяльність профільних відділів, таких як земельний або архітектурно-будівельний, мають включати обов'язок розглядати медіаційний підхід як один із першочергових способів врегулювання конфліктів. Важливо також визначити стандартизовані алгоритми взаємодії між структурними підрозділами ОМС, Офісом Діалогу та

зовнішніми медіаторами, що забезпечить узгодженість дій і прозорість процесу. Нормативна інтеграція медіації дозволить перетворити її з рекомендаційного методу на системний управлінський інструмент, що сприятиме зниженню конфліктності, підвищенню рівня довіри до місцевої влади та формуванню ефективної комунікаційної моделі в громаді.

Трансформація діяльності органів місцевого самоврядування в напрямі ширшого використання медіаційних технологій потребує якісної зміни ролі посадових осіб — від традиційних адміністраторів до так званих «менеджерів діалогу». Такий фахівець не лише виконує нормативно визначені службові функції, а й володіє навичками ефективної комунікації, вміє керувати динамікою взаємодії між учасниками процесу, сприяє порозумінню в конфліктних ситуаціях та здатний організовувати процес діалогу як основний механізм врегулювання спорів в громаді. Формування подібної кадрової моделі потребує системного навчання, яке має інтегрувати елементи медіації в професійний розвиток працівників ОМС.

Центральним інструментом такої трансформації є створення обов'язкової програми підвищення кваліфікації, побудованої за трирівневою логікою підготовки. На початковому етапі всі посадові особи повинні опанувати базові навички медіації: активне слухання, техніки переформулювання для зміни емоційно загострених висловлювань, навички управління власними емоціями та регуляції емоційної напруги в комунікації із громадянами. Наступний рівень підготовки передбачає розширення компетентностей керівників структурних підрозділів, яким необхідно оволодіти методами фасилітації публічних слухань, модерування нарад та організації групових обговорень. Опанування цих практик дозволяє підтримувати конструктивний діалог у громадах навіть у ситуаціях, що супроводжуються високою соціальною напругою. Завершальний, поглиблений рівень спрямований на підготовку координаторів взаємодії, які повинні володіти комплексом професійних інструментів для проведення внутрішньої медіації, визначення ступеня складності спору, аналізу його причин та вибору оптимальної траєкторії подальшого врегулювання.

Не менш важливою складовою інституційного розвитку є формування внутрішнього корпусу посередників – спеціально підготовленого пулу фасилітаторів, які працюють у межах ОМС. На відміну від зовнішніх медіаторів, внутрішні фахівці володіють специфічними знаннями про організаційну структуру установи, її нормативні процеси, особливості комунікації між працівниками та відділами. Завдяки цьому вони можуть ефективно сприяти розв'язанню міжвідомчих суперечностей, професійних непорозумінь і внутрішньоорганізаційних конфліктів, сприяючи підвищенню рівня корпоративної культури, інституційної довіри та загальної продуктивності управлінської діяльності.

Важливо також інтегрувати медіаційні підходи в систему оцінювання результативності роботи керівників відділів органів місцевого самоврядування. Кількість спорів, успішно врегульованих без судового розгляду, зниження кількості повторних звернень, зменшення конфліктних ситуацій у взаємодії з громадянами та суб'єктами господарювання мають стати важливими критеріями оцінки ефективності управлінської діяльності. Такий підхід створює мотиваційне середовище, у якому застосування медіації розглядається не як додаткова опція, а як вагомий прояв професійної компетентності керівника. У свою чергу це стимулює посадових осіб упроваджувати діалогові практики у щоденну роботу та формувати управлінську культуру, орієнтовану на співпрацю й партнерську модель взаємодії з громадою.

У комплексі ці заходи забезпечують поступове формування нового типу управлінця – «менеджера діалогу», здатного ефективно працювати в умовах соціальної поліваріантності, високої конфліктності публічного простору та зростаючих очікувань громадян щодо відкритості влади. Створення системної моделі навчання, розвиток внутрішнього корпусу медіаторів та закріплення медіаційних практик у системі оцінювання персоналу формують підґрунтя для якісного реформування органів місцевого самоврядування. Це сприяє впровадженню демократичних стандартів управління, зниженню рівня

конфліктності та підвищенню ефективності роботи адміністративних структур, що є важливим чинником сталого розвитку громад в Україні.

Оптимізація застосування медіації в діяльності органів місцевого самоврядування за все має бути сфокусована на найбільш конфліктних сферах, у яких застосування медіаційних технологій приносить найбільшу додану вартість, підвищуючи ефективність управління та запобігаючи зростанню напруги.

У сфері містобудування та архітектури ключовою технологією оптимізації є фасилітовані слухання. Це передбачає застосування професійної фасилітації в процесі обговорення Детальних планів територій (ДПТ) та Генеральних планів, що є кількома документами розвитку громади. Завдяки фасилітації забезпечується врахування інтересів різних груп та громадськості, що значно знижує рівень протестів і негативних конфліктів, а також сприяє запобіганню суперечкам, пов’язаним із забудовою чи реконструкцією території. Публічні слухання, які організовуються з використанням медіаційних технологій, дозволяють чітко і чітко відображати позиції всіх цікавих сторінок, які відповідають законності прийнятих рішень та довіри громади до влади.

У сфері земельних відносин великого значення набуває експертно-оцінна медіація. При вирішенні спорів щодо між земельних ділянок, сервітутів чи інших користувань залучення посередника, які разом зі сторонами оцінюють свою правову позицію разом з BATNA (кращою альтернативою до угоди) та WATNA (найгіршою альтернативою), завдяки швидкому врегулюванню конфліктів ще до звернення до адміністративного суду. Такий підхід суттєво зменшує кількість судових позовів і навантаження на судову систему, роблячи процес більш гнучким і орієнтованим на взаємну вихідну сторінку.

Стосовно роботи з ОСББ (об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків) та комунальними послугами, оптимальним є застосування спільнотної медіації. Це забезпечує активну роботу органів місцевого самоврядування з громадськими центрами та медіаторами для врегулювання конфліктів у багатоквартирних будинках та комунальних проблемах. Такий

підхід до зменшення кількості адміністративних скарг, підвищення рівня самоорганізації населення та розвитку суспільної відповідальності населення, що в довгостроковій перспективі покращує якість надання комунальних послуг та соціальну стабільність у громадах.

Таким чином, стратегічна оптимізація медіації в цих сферах не тільки зменшує конфліктність, але й створює додаткову цінність через покращення взаємодії між владою, громадськістю та бізнесом, забезпечуючи ефективність управління та підвищення рівня громадянської участі.

Для успішного впровадження медіації в діяльність органів місцевого самоврядування необхідною є тісна взаємодія з широким колом зовнішніх партнерів, що забезпечує системність, узгодженість та ефективність усіх процесів, пов'язаних із попередженням і врегулюванням конфліктів. Медіація, як форма альтернативного вирішення спорів, не може існувати ізольовано від соціального, професійного та інституційного середовища, тому співпраця між ОМС та профільними організаціями, громадянським суспільством і населенням є ключовою умовою сталого розвитку цієї практики.

Важливе місце у цьому процесі посідає партнерство з професійними медіаційними об'єднаннями. Органи місцевого самоврядування мають ініціювати укладання меморандумів про співпрацю з медіаторами, асоціаціями посередників та спеціалізованими центрами медіації. Такий формат інституційної взаємодії дозволяє оперативно залучати фахівців у випадках складних, багатосторонніх або емоційно загострених конфліктів, коли внутрішні ресурси громади є недостатніми. Крім того, наявність формалізованих угод забезпечує громадянам гарантований доступ до якісних медіаційних послуг, що, у свою чергу, зміцнює довіру до місцевої влади та підвищує ефективність вирішення спорів на досудовому рівні.

Не менш значущим напрямом є підвищення рівня публічної обізнаності населення щодо можливостей та переваг медіації. Органи місцевого самоврядування мають сприяти регулярному інформуванню громадян через місцеві засоби масової інформації, офіційні вебресурси, соціальні мережі,

інформаційні стенди у ЦНАПах, бібліотеках, школах та інших громадських установах. Така просвітницька діяльність повинна ґрунтуватися на зрозумілих поясненнях сутності медіації, прикладах її успішного застосування та роз'ясненні переваг альтернативного вирішення спорів у порівнянні з традиційними судовими процедурами. Чим більше громадян усвідомлюватимуть, що медіація допомагає досягти швидкого, менш затратного та більш емоційно безпечного вирішення конфлікту, тим більше зростатиме попит на цей інструмент та формуватиметься культура діалогу в громаді.

Впровадження медіаційних технологій у роботу місцевої влади має стратегічний вимір, адже цей процес є інвестицією у розвиток соціального капіталу, підвищення рівня довіри між владою та громадянами та зміцнення соціальної згуртованості на локальному рівні. Використання медіації сприяє зменшенню соціальної напруги, попередженню ескалації конфліктів, скороченню бюрократичного навантаження на адміністративні структури та створенню передумов для стабільного економічного розвитку територіальних громад. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню партнерської моделі взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю, де ключовим механізмом стає конструктивний діалог, а не конфронтація.

Таким чином, ефективність впровадження медіації в діяльність органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від якості міжінституційної співпраці та рівня поінформованості населення. Системна взаємодія з професійними медіаційними структурами, комплексна комунікаційна стратегія та формування позитивного ставлення громадян до альтернативного вирішення спорів створюють необхідні умови для стійкого функціонування медіації як інструменту демократичного врядування. Це дозволяє місцевим органам влади реагувати на конфліктні ситуації більш оперативно та ефективно, мінімізувати ризики соціальної напруженості та сприяти формуванню зрілої, відповідальної та відкритої громади.

ВИСНОВКИ

Перший розділ дослідження висвітлює сучасний стан наукової розробки проблеми медіації у сфері місцевого самоврядування та окреслює ключові поняття, які формують теоретичну основу даної теми. Аналіз наукових джерел засвідчує, що медіація є однією з найбільш перспективних технологій врегулювання конфліктів у публічному управлінні, оскільки поєднує ефективність альтернативних способів вирішення спорів із демократичними принципами взаємодії між владою та громадянами. Вчені наголошують, що за умов зростання соціальної напруженості, підвищення рівня громадської активності й необхідності прозорого управління особливого значення набувають інструменти діалогу, співпраці та партнерства, серед яких медіація займає ключове місце. Її застосування має як давні історичні традиції, так і сучасні форми інституціоналізації, що підтверджується досвідом різних демократичних країн, а також розвитком українського законодавства.

У процесі дослідження:

1. Розкрито сутність медіації як сучасної технології альтернативного врегулювання конфліктів**,** а також наведено наукову систематизацію ключових понять: «медіація», «медіаційні технології», «конфлікт у місцевому самоврядуванні», «публічне управління». Доведено, що медіація в публічній сфері виконує не лише функцію вирішення спорів, а й має стратегічний потенціал для підвищення якості врядування, зміцнення довіри громадян до влади та покращення комунікації в громаді.

2. Встановлено, що застосування медіаційних технологій у місцевому самоврядуванні має значну історичну й нормативну базу. Проаналізовано розвиток медіації в Україні та світі, етапи формування інституту адміністративної та громадської медіації. Особлива увага приділена прийняттю Закону України «Про медіацію» (2021 р.), який створив правові засади для впровадження медіаційних практик у діяльність посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Доведено, що медіація є ефективним інструментом роботи працівників органів місцевого самоврядування. Встановлено, що її застосування сприяє:

- зменшенню кількості конфліктних ситуацій;

- підвищенню швидкості розв’язання спорів;

- покращенню якості комунікації між органами влади та громадянами;

- зниженню навантаження на суди;

-формуванню партнерських відносин між владою, громадянами та інститутами громадянського суспільства.

4. Узагальнено міжнародний досвід застосування медіації в місцевому врядуванні. Проаналізовано практики США, країн ЄС, скандинавських держав, де медіація успішно використовується як інструмент адміністративного врегулювання спорів, локального діалогу та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Виявлено, що ключовими факторами успішної імплементації у світі є розвиток інститутів громадського діалогу, професійна підготовка медіаторів та законодавча підтримка процедур медіації.

5. Визначено основні проблеми та бар’єри застосування медіації в діяльності органів місцевого самоврядування України. Серед них: недостатня підготовка кадрів; відсутність усталених процедур адміністративної медіації; низький рівень обізнаності населення; обмежені ресурси громад; слабка інтегрованість медіаційних механізмів у процеси публічного управління.

6. Обґрунтовано потенціал цифрової медіації. Показано, що цифрові платформи, інструменти е-демократії, онлайн-медіація та електронні сервіси зворотного зв’язку здатні значно розширити можливості комунікації влади та громадян, зменшити конфліктність, прискорити реагування на запити та підвищити прозорість процедур.

7. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження медіаційних технологій у діяльність місцевого самоврядування. Запропоновано:

- створення локальних центрів медіації при ОМС;

- підготовку та підвищення кваліфікації службовців у сфері медіації;

- розробку внутрішніх регламентів і порядків застосування медіації;

- залучення громадських організацій до процесів врегулювання спорів;

- впровадження цифрових інструментів медіаційної взаємодії;

- інформаційно-просвітницьку роботу серед населення.

8. Доведено гіпотезу дослідження: системне впровадження медіаційних технологій, включно з цифровими інструментами участі громадян, дійсно сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування, покращує якість управлінських рішень та оптимізує процес взаємодії влади й громади.

Тож, результати дослідження свідчать**,** що медіація має високий потенціал для перетворення конфліктних ситуацій у ресурс розвитку громади, а її впровадження є важливим напрямом модернізації публічного управління в Україні. Отримані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, центрами медіації та фахівцями у сфері публічного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер‘янов В. Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право Київ. : Юстиніан, 2007. 114 с.

2. Аналітичний звіт щодо впровадження присудової медіації у 4-х пілотних судах України. Київ : Український центр порозуміння, 2010.

3. Аналітичний огляд стану здійснення адміністративного судочинства у першому півріччі 2015 року. Київ, 2014. 48 с.

4. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. №3(14). С. 183–192.

5. Балух В. С. До питання можливості впровадження в Україні медіації при вирішенні податкових спорів. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. / Класич. приват. ун-т, Запоріз. торг.-пром. палата. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2013. № 3. С. 31–35.

6. Балух В. С. Нормативно-правові основи формування системи альтернативного вирішення спорів в Україні. *Часопис Київського університету права*. Київ. ун-т права НАН України, Ін-т держ. і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ. 2013. № 4. С. 162–168.

7. Балух В. С. Щодо розуміння альтернативного вирішення спорів *Актуальні проблеми держави і права*. Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Юрид. л-ра, 2014. Вип. 74. С. 212–217.

8. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх вирішення. *Юридичний журнал*. 2007. №5. С. 93 – 101.

9. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. Вища рада Юстиції, Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.». Київ, 2011. № 1 (5). С. 53 – 61.

10. Бережна І. С. Сумна доля альтернативних методів вирішення спорів в Україні URL: http://blog.liga.net/user/berezhnaya/article/2073. aspx 20.11.2010 р. (дата перегляду 18.08.2025)

11.Білосорочка С. І. Шляхи попередження та виходу з конфліктів в органах влади. *Актуальні проблеми державного управління*. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. № 2(42). С. 372–380.

12.Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. Київ. нац. ун-т внутр. справ. 2013. № 6. С. 85–89.

13. Боброва О. М. Відновне правосуддя. Особливості впровадження процедури медіації : європейський досвід. *Наш час.* Київ. 2006. С. 164 – 167 .

14. Бондаренко-Зелінська Н. Медіація: можливість запровадження в цивільному процесі України. Перспективи застосування альтернативних способів вирішення спорів (ADR) в Україні : матеріали Другого Львівського між нар. форуму (Львів, 26–29 трав. 2009 р.) Львів : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола, 2009. 221 с.

15. Буличева Н. А. Розвиток інституту адміністративних послуг як передумова побудови сервісної держави. *Митна справа*. 2011. № 1(73). Ч. 2. С. 162–167.

16. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 210 с.

17.Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1140 с.

18. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро, 2013. Вип. 1(16). С. 117–165.

19.Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.

20.Глосарій Українського Центру Медіації URL: http://ukrmediation.com.ua/ua/useful_information/glossary/. (дата перегляду 13.08.2025)

21.Гончарова Г. С. Мирова угода та медіація: загальні риси та відмінності між ними. *Право та інновації*. Нац. акад. прав. наук України, НДІ прав. забезп. інновац. розв. Харків : «Право», 2013. № 4. С. 126–136.

22.Господарсько-процесуальний кодекс України Кодекс від 06.11.1991 № 1798- XII URL: zakon.rada.gov.ua/go/1798 (дата перегляду 19.08.2025)

23.Грень Н. М. Медіація як новітнє соціальне явище. Митна справа. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.

24.Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Юридична наука* Нац. акад. упр. Київ: Вид-во Нац. акад. упр. 2011. № 6. С. 77–83.

25. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. *Вісник Академії адвокатури України*. Київ: Вид-во Акад. адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181.

26.Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. Посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

27.Долинська Л. В. Психологія конфлікту. Врегулювання конфлікту за допомогою третьої сторони URL: http://westudents.com.ua/glavy/80249-94-vregulyuvannya-konflktv-zadopomogoyu-treto-storoni.html. (дата перегляду 03.09.2025)

28.Досудове врегулювання спорів в Україні. Судова влада в Україні. URL: http://ml.od.court.gov.ua/sud1519/news_new/211189/. (дата перегляду 05.09.2025)

29.Дутка І. Перспектива законодавчого регулювання медіації в Україні Альтернативні способи вирішення спорів (ADR) : матеріали IV Львівського міжнародного форуму (26–27 трав. 2011 р.). Львів, 2011. 196 с.

30.Єрьоменко Г. В. Інтереси в центрі уваги. Інтелект-проєкт. http://www.innovations.com.ua/ua/articles/mark/18482/interesi-v-centri-uvagi. (дата перегляду 10.09.2025)

31. Єрьоменко Г. В. Медіація альтернативний спосіб розв'язання конфліктів, або і вівці цілі, і вовки не голодні . *Маркетинг в Україні*. Київ : ДВНЗ

«Київський національний університет імені Вадима Гетьмана», 2009. № 5. С. 67–69.

32. Єрьоменко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів URL: htpp: // innovations.com.ua. (дата перегляду 11.09.2025)

33.Закон України «Про медіацію». Відомості Верховної Ради України. 2022. № 7, ст. 51.

34.Зубро Т. Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. Збірник наук. праць Харківського нац. пед. *Університетуім*. Г. С. Сковороди. Харків : «Право», 2014. Вип. 21. С. 130–136.

35. Інструкція про порядок проведення присудової медіації суддямимедіаторами та оформлення медіаційних справ. *Судова влада в Україні*. URL: http://apladm.dn.court.gov.ua/sud9102/mediation/m_instruct/. (дата перегляду 12.09.2025)

36.Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2015 рік. Офіційний сайт Національної служби посередництва і примирення. URL: http://www.nspp.gov.ua. (дата перегляду 10.09.2025)

37. Кирій С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво*. Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків, 2014. № 2. С. 103-110.

38.Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах. *Право України*. 2011. С. 225 – 235.

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

40. Кисельова Т. Роль міжнародних донорів та місцевих НУО в розвитку медіації в Україні URL: http://ukrmediation.com.ua/ua/useful_information/articles/?pid=1134 (дата перегляду 18.07.2025)

41. Кобринський В. Адміністративно-правові аспекти визначення поняття контролю . *Юридична Україна*. Київ : Юрінком Інтер, 2006. № 12. С. 47 – 59.

42.Кузьмишин В. Перспективи впровадження процедури медіації в адміністративному судочинстві України. *Вісник Вищого адміністративного суду* : офіційне наук.-прак. видання. Київ, 2009. №3. С.45–49.

43.Лиско А. Проблеми впровадження та проведення медіації в адміністративному судочинстві України. URL: www.gromada.lviv.ua/analytic/587. (дата перегляду 15.09.2025)

44. Лялька А. Б. Сутність та види дискреційних повноважень митних органів: у світлі нового митного законодавства. *Митна справа*. 2012. № 6. С. 51–59.

45. Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. Київ: Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2010. Вип. 50. С. 455–460.

46. Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. *Держава і право*. Київ : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2010. Вип. 50. С. 455–460.

47. Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах України: сьогодення та майбутнє / реком. А. Залара, експерта Ради Європи. Київ, 2007. 167 с.

48.Медіація як спосіб вирішення суперечок. інтерв'ю з Г. Єрьоменко, В. Ряботою. –URL: http://www.training.com.ua/live/interview/Mediatsiya_yak_sposib_virishennya_superechok (дата перегляду 18.08.2025)

49.Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2022. № 2. С. 5–10.

50.Микитин Ю. І. Історичний розвиток примирення і посередництва в джерелах права XVI–XIX ст. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного*

законодавства України. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаника, 2009. Вип. 21. С. 44-49.

51.Микитин Ю. І. Історичний розвиток примирення і посередництва в джерелах права, що діяли на українських землях у XVI-XIX століттях Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України : : зб. наук. ст. / Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, Юрид. інт. Івано-Франківськ:. 247 с.

52. Проєкт Закону України «Про медіацію» №2480 від 27.03.2015. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54558. (дата перегляду 15.08.2025)

53. Рєзнікова В. В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Юридичні науки.* Київський університет, 2012. С. 80–88.

54.Bremer C. та ін. Professional Perspectives on Risk Assessment in Restorative Justice in Sexual Violence Cases. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*. Is. 8. 2025. P. 1–20.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Коломоєць Ілона Володимирівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти ilonka2003k@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Технології медіації в діяльності працівників органів місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Коломоєць І.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Широбокова О.О.