



УДК 35.347.965.42(043.3)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-158-171](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-158-171)

Лопушинський Іван Петрович, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Інститут гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, 76010, вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, тел.:+38(0342) 75-47-50, <https://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

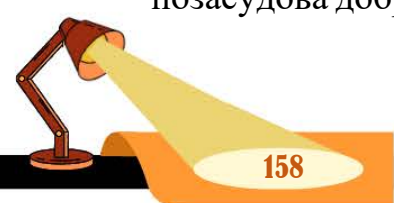
Кухарчук Петро Михайлович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 21050, м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел.: (0432) 55-65-68, <https://orcid.org/0000-0002-2051-3298>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА МЕДІАЦІЇ: ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Анотація. Як відомо, починаючи з 2014 року, Україна зазнала вторгнення російського війська на її суверенну територію, у той же час продовжувала проводити децентралізацію органів влади. Потрібно було розв'язувати питання, що підривали державний устрій нашої країни, зростала напруга серед внутрішньо переміщених осіб, водночас до швидкого вирішення цих та інших нагальних питань наші органи влади, як центральної, так і місцевої, не були готові. З лютого 2022 року, коли вже російське військо було під Києвом, що загостило сприйняття в громадян України почуття несправедливості, усвідомлення вирішення будь-яких протиріч у поглядах мирним шляхом, у тому числі й шляхом переговорів, звертаючись до вирішення питань особистого характеру (так і будучи представниками юридичних осіб) до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розпочався багатомільйонний потік внутрішньо і зовнішньо переміщених осіб, які потребували захисту як усередині країни, так і в країні свого перебування.

Саме тому імплементація в Україні інституту медіації до загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування допоможе громадянам мати вибір щодо несудового шляху вирішення їхніх спорів.

Як зазначається в Законі України «Про медіацію», «медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої





сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів, а медіатор – спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію» [1].

Ключові слова: медіація, державне управління, медіатор, етика поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Lopushynskiy Ivan Petrovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Department of Public Administration and Management, Institute of Humanities and Public Administration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76010, 13 Korolia Danyla Str., Ivano-Frankivsk, Ukraine, phone: +38(0342) 75-47-50, <https://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Kukharchuk Petro Mykhailovych, PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Communal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education" 21050, Vinnytsia, str. Hrushevsky, 13, phone: (0432) 55-65-68, <https://orcid.org/0000-0002-2051-3298>

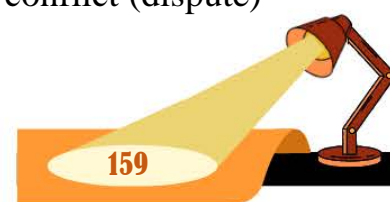
STATE POLICY OF MEDIATION: GENERAL RULES OF ETHICAL BEHAVIOR OF STATE OFFICIALS AND LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS

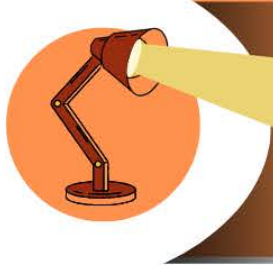
Abstract. As you know, since 2014, our country has been invaded by russia, while at the same time it has continued to decentralize the authorities. It was necessary to solve the issues that were undermining the institutions of our country, the tension among the internally displaced persons was growing, but the authorities were not ready to solve the issues quickly.

Since February 2022, russian troops have already been near Kyiv, which has exacerbated the perception of injustice among Ukrainian citizens, the awareness of solving any contradictions in views by peaceful means, including negotiations, addressing issues of a personal nature and being representatives of legal entities to civil servants and officials of local self-government.

The flow of internally and externally displaced persons who needed protection both in the middle of the country and in the host country began. Therefore, the implementation in Ukraine of the institution of mediation to the general rules of conduct of civil servants and officials of local self-government will help citizens to have a choice regarding a non-judicial way of resolving their disputes.

As stated in the Law of Ukraine "On Mediation", "mediation is an out-of-court voluntary, confidential, structured procedure, during which the parties with the help of a mediator (mediators) try to prevent the occurrence or settle a conflict (dispute)





through negotiations, and the mediator is a specially trained neutral, an independent, impartial natural person who conducts mediation" [1].

Keywords: mediation, public administration, mediator, ethics of behavior of civil servants and local government officials.

Постановка проблеми. На нашу думку, щодо всеохопного впровадження альтернативних засобів урегулювання спорів тепер в Україні відповісти однозначно складно. Проте, за умов воєнного стану, альтернативного методу відшукати важко. Саме тому, слід вивчати та впроваджувати всі чинники в практику роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проводити їхнє навчання та здійснювати правове закріплення в законодавстві методів медіації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом (упродовж 2020 – 2023 років) до висвітлення проблем медіації зверталися Андреева О. В. [8], Гаврилук Р. Ю., Пацурківський П. С. [9], Гринь Д. В. [10], Долинська М. С. [11], Жомарткизи М. [12], Іваниця А. В. [13], Кармаза О. [14], Коваленко І. В., Поєдинок В. В. [15], Кірдан О. П. [16], Кологойда О. В., Сливінська А. В. [17], Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. [18], Майстренко К. М. [19], Минюк О. Ю., Сокол В. О. [21], Старченко А. Ю. [20], Тищенко Ю. В., Погарченко Т. В. [22], Толстих А. Б. [23], Чаплак Я. В., Чуйко Г. В. [25], Штиршов О. М. [26] та ін.

Проте, на нашу думку, на сьогодні є недостатньо наукових напрацювань, що стосуються розкриття соціальної послуги медіації крізь призму загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [18; 19].

Мета статті – дослідження особливостей правових засад медіації в Україні та впровадження в загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Як зазначається в статті 8 Закону України «Про державну службу», державні службовці мають «дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; з повагою ставитися до державних символів України; обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективно виконання завдань і функцій державних органів; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення); виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією України та законами України;





додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції; запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби» [2].

У Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є: «додержання прав та свобод людини і громадянина; збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню; постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі; шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування; недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави» [3].

Відповідно до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби, «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.

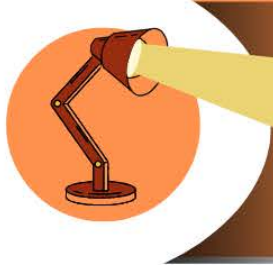
Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і потреби дотримання норм ввічливого спілкування.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, у тому числі в позаробочий час, повинні утримуватись від поширення інформації, зокрема розміщення коментарів на вебсайтах і в соціальних мережах, що можуть завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування.» [4].

Крім того, «державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані в своїй поведінці не допускати:

- використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації;
- принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи;
- поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їхніх сімей та інших близьких осіб;





- впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та ухвалення рішень під час виконання своїх посадових обов'язків;
- прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками;
- дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування» [4].

Відповідно до Закону України від 16 листопада 2022 року № 2759-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» було доповнено «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» пунктом 3 (після абзацу сьомого абзацами восьмим, дев'ятим) такого змісту: «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), уживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав. Керівники державних органів, органів місцевого самоврядування чи їх структурних підрозділів мають сприяти створенню комфортної психологічної атмосфери в трудовому колективі та не допускати випадків мобінгу (цькування)» [5].

Отже, аналізуючи на законодавчому рівні впровадження механізмів медіації у виконання обов'язків державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, зазначаємо, що імперативної дії застосування методів медіації в них не прописано.

Ураховуючи особливості роботи в період дії воєнного стану, завантаженість, неоднорідний рівень професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, складно стверджувати про успішне впровадження принципів медіації в професійну діяльність.

Однак, Законом України «Про державну службу» в пункті 6 статті 9 зазначено, що «державний службовець у разі виникнення у нього сумніву щодо законності виданого керівником наказу (розпорядження), доручення повинен вимагати його письмового підтвердження, після отримання якого зобов'язаний виконати такий наказ (розпорядження), доручення. Одночасно з виконанням такого наказу (розпорядження), доручення державний службовець зобов'язаний у письмовій формі повідомити про нього керівника вищого рівня або орган вищого рівня. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності за виконання зазначеного наказу (розпорядження), доручення, якщо його буде визнано незаконним у встановленому законом порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу (розпорядження), доручення» [2].





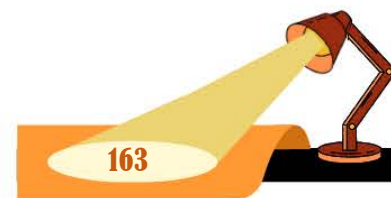
Таким чином унормовано право працівника щодо механізму відмови від виконання наказів (розпоряджень), доручень, у законності яких у державного службовця виник сумнів.

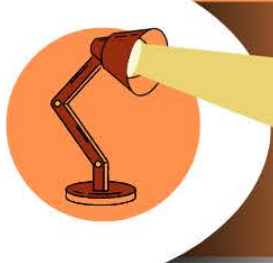
Національне агентство України з питань державної служби своїм наказом від 31 березня 2023 р. № 51-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах» затвердило рекомендації, відповідно до яких потрібно дотримуватися принципів:

- «недискримінації – рівне ставлення до осіб незалежно від статі, гендерної ідентичності, інвалідності, раси, кольору шкіри, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану або за іншою ознакою;
- різноманітності – залучення та включення різних осіб і груп осіб в діяльність, державного органу для забезпечення різних поглядів та досвіду в процесі ухвалення рішень;
- толерантності – повага до свободи іншої особи, її поглядів, думок, поведінки, розуміння та прийняття людської різноманітності, форм самовираження особи і способів вияву її індивідуальності;
- інклюзивності – розширення можливостей осіб чи груп осіб щодо забезпечення їхнього рівного доступу до ресурсів та інтеграції до робочих процесів;
- справедливості – забезпечення однакового ставлення до державних службовців за результатами їх діяльності, розподіл ресурсів між державними службовцями з урахуванням їх індивідуальних потреб;
- згуртованості – взаємодія державних службовців в ході досягнення цілей та завдань державного органу на умовах доброзичливості, взаємопідтримки та взаєморозуміння» [6].

Крім того, Національне агентство України з питань державної служби своїм наказом від 04 квітня 2023 р. № 53-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування» рекомендувало посадовим особам місцевого самоврядування дотримуватися таких принципів:

- «недискримінації – рівне ставлення до осіб незалежно від статі, гендерної ідентичності, інвалідності, раси, кольору шкіри, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану або за іншою ознакою;
- різноманітності – залучення та включення різних осіб і груп осіб у діяльність органу місцевого самоврядування для забезпечення різних поглядів та досвіду в процесі ухвалення рішень;
- толерантності – повага до свободи іншої особи, її поглядів, думок, поведінки, розуміння та прийняття людської різноманітності, форм самовираження особи і способів вияву її індивідуальності;





- інклюзивності – розширення можливостей осіб чи груп осіб щодо забезпечення їхнього рівного доступу до ресурсів та інтеграції до робочих процесів;
- справедливості – забезпечення однакового ставлення до посадових осіб місцевого самоврядування за результатами їх діяльності, розподіл ресурсів між посадовими особами місцевого самоврядування з урахуванням їх індивідуальних потреб;
- згуртованості – взаємодія посадових осіб місцевого самоврядування в ході досягнення цілей та завдань органу місцевого самоврядування на умовах доброзичливості, взаємопідтримки та взаєморозуміння» [7].

Як відомо, пошуку впровадження методів медіації та гнучких систем вирішення конфліктів у нашій країні завжди передувало судовому рішення. Певною мірою, як нам видається, є зародком медіації вирішення колективних трудових спорів за участі професійних спілок.

Зарубіжні дослідники конфліктів в організаціях підрахували, «що пересічний управлінець витрачає близько 25 % часу на вирішення робочих конфліктів. Ці часові витрати також охоплюють адміністрування формалізованих процедур урегулювання спорів, витрати на юридичні послуги та судові збори, а також втрачену вигоду, втрачених клієнтів, грошові і виробничі втрати від зміни кадрів, репутаційні втрати тощо» [24, с. 82].

2018 року науковці університету Сорбонни здійснили дослідження впливу управління конфліктами на ефективність роботи державних органів.

Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі, ніж власне працівники.

Так, «34,9 % керівників департаментів зазначали, що конфлікти на робочому місці відбуваються щомісяця, 26,5 % – щотижня, 19 % – рідко в кварталі і 15,9 % зазначили, що конфлікти виникають майже щодня. Водночас, більша частка працівників підтвердила виникнення конфліктів: 32,3 % працівників відповіли, що конфлікти проявляються щотижня, а 20,8 % – майже щодня. Це свідчить, що керівництво державних органів схильне ігнорувати чи применшувати рівень напруги та конфліктів у державному органі. Водночас багато конфліктів залишається невіршеними.

Керівництво вважає, що найчастіше конфлікти трапляються на вертикальному рівні між інституціями та посадовцями вищого і нижчого рівня (44,9 %), між департаментами, комітетами або різними службами (10,9 %) та на горизонтальному рівні серед співробітників (44,2 %). З цього ж питання працівники державних органів вважають, що найчастіше виявляються конфлікти на вертикальному рівні (67,7 %), між департаментами, комітетами або різними службами (29,4 %), і на горизонтальному рівні – серед співробітників (26,8 %)» [24, с. 82].





Серед основних джерел «конфлікту і керівники, і співробітники державних органів називали відсутність командного духу (41 і 42,3 % відповідно), неефективне лідерство в управлінні (33,5 і 41,9 %) та несприятливе робоче середовище, що спричиняє конфлікти (17 і 30,9 %). Ключовими характеристиками конфлікту в організаціях державні службовці різних рівнів називають: підвищення голосу, прояви фізичної агресії та емоційні реакції (сльози, панічні атаки та інші); психологічне і словесне насилля, що проявляється в робочих відносинах ієрархії керівник – працівник у майже третині випадків; невербальне насилля, властиве для 9-13 % випадків конфліктів серед менеджерів і працівників держорганів; 45 % працівників зазначають, що стикались із випадками, коли їхні конфлікти не розглядали, що з часом призводило до формування негативної і ворожої робочої атмосфери» [24, с. 84].

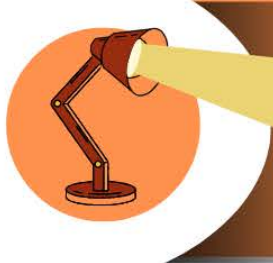
У Сполучених Штатах Америки програми медіації на робочому місці підтримує держава. «Програми запроваджують такі державні агентства, як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (ЕЕОС)) та Поштова служба США (USPS). У країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн — членів ЄС. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії). У кількох країнах медіацію було включено в політику та закріплено на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах)» [24, с. 90].

Понад століття практика вирішення трудових спорів в органах державної влади і загалом у будь-яких організаціях у США, Канаді, Австралії, Великій Британії та інших державах неминуче призвела до наукової концептуалізації різних підходів щодо цілісних систем управління конфліктами.

Нині можна виокремити дві школи управління конфліктами в організаціях – школу Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) і школу Дизайну систем вирішення спорів (Dispute Systems Design).

Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. Так, за визначенням Гослайна, інтегровані системи управління конфліктами – це «системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів в організації». Важливо розуміти, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури та алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами [24, с. 97].





Друга школа – дизайн систем вирішення спорів – більше фокусується на самому процесі розроблення внутрішніх організаційних систем вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» було використано в книзі відомих фахівців, батьків гарвардської школи переговорів Юрі, Брет і Голберг. Попри деякі відмінності, обидві школи застосовують взаємодоповнювальні й подібні підходи [24, с.97].

Упровадження гнучких прогресивних систем вирішення конфліктів на публічній службі неможливе без участі держави і просування нею нових підходів. Розглянемо кілька прикладів заохочення державою реформування систем вирішення конфліктів у державних органах. Значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку ХХ століття. Уже 1918 року було створено Службу Примирення США (U.S. Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, – Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service). Так слово «медіація» вперше ввійшло в офіційний лексикон державних службовців 1947 року. Аналогічна служба з назвою Національна служба посередництва і примирення з'явилася в Україні лише 1998 року і має досить обмежені повноваження – виключно щодо колективних трудових спорів [24, с.102].

Висновки. Знаходячись у періоді децентралізації органів державної влади та правового режиму воєнного стану, досить складно вносити зміни до чинного законодавства України щодо поліпшення якості у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що на наше переконання певним чином є обмеженим. Лише опосередковано регулює питання вирішення спорів низка законів про державні органи та органи місцевого самоврядування, внутрішні положення про центральні органи державної влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю. Зокрема, спеціальні положення про вирішення спорів саме на державній службі містяться в законах України «Про державну службу», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради України», «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями», Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення», положеннях та типових положеннях державних органів, Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, постанові Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».



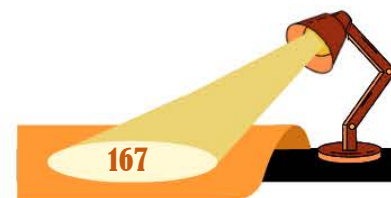


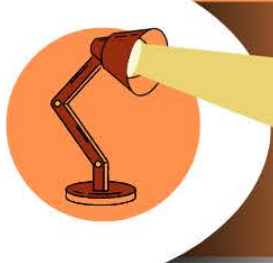
У цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній (публічній) службі» визначається виключно через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання добросовісності певними видами державних службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. У національному законодавстві відсутнє таке поняття, як «конфлікт» у значенні міжособистісного конфлікту між державними службовцями одного рангу (горизонтальні відносини) чи різного рангу, тобто між підлеглим і керівником (вертикальні відносини). Крім того, відсутня типологізація конфліктів, визначення, відповідальність і протоколи дій залежно від типу конфлікту, зокрема у випадках цькування, сексуальних домагань (харасменту), гендерно зумовленої дискримінації та насилля на державній службі. Водночас, законодавство визначає такі види конфліктів і процедур їх вирішення: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні проступки та конфлікт інтересів різних категорій держслужбовців [24, с. 111].

Водночас, неможливо висвітлити всю повноту механізмів медіації на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, вони потребують дальших наукових розвідок, дослідження як зарубіжного досвіду, так і кращих практик вітчизняного.

Література:

1. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення 20.02.2024).
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 20.02.2024).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 20.02.2024).
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 20.02.2024).
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 року № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#n8> (дата звернення 20.02.2024).
6. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 березня 2023 року № 51-23. URL: <http://surl.li/jdzuh> (дата звернення 20.02.2024).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 квітня 2023 р. № 53-23. URL: <http://surl.li/jdzvl> (дата звернення 20.02.2024).
8. Андреева О. В. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та в післявоєнний період [Електронний ресурс] / О. В. Андреева // Право України. - 2023. - № 10. - С. 101-111. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_9 (дата звернення 20.02.2024).





9. Гаврилук Р. Ю. Правосуддя та медіація як конкурентні взаємодоповнюючі системи вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві [Електронний ресурс] / Р. О. Гаврилук, П. С. Пацурківський // Право України. - 2022. - № 2. - С. 143-160. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_2_13 (дата звернення 20.02.2024).

10. Гринь Д. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів: досвід зарубіжних країн [Електронний ресурс] / Д. В. Гринь // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2022. - Вип. 72(2). - С. 15-19. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72(2)__4) (дата звернення 20.02.2024).

11. Долинська М. С. Медіація як одна із функцій українського нотаріального процесу [Електронний ресурс] / М. С. Долинська // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2022. - № 2. - С. 74-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2022_2_15 (дата звернення 20.02.2024).

12. Жомарткизи М. Медіація у вирішенні міжнародних економічних конфліктів. Ефективні підходи та перспективи [Електронний ресурс] / М. Жомарткизи // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2023. - № 6. - С. 194-205. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2023_6_36 (дата звернення 20.02.2024).

13. Іваниця А. В. Медіація як спосіб врегулювання правових спорів в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / А. В. Іваниця // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2022. - № 2. - С. 511-517. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2022_2_78 (дата звернення 20.02.2024).

14. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів [Електронний ресурс] / О. Кармаза // Підприємництво, господарство і право. - 2020. - № 5. - С. 13-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgipr_2020_5_3 (дата звернення 20.02.2024).

15. Коваленко І. В. Медіація в корпоративних спорах [Електронний ресурс] / І. В. Коваленко, В. В. Поєдинок // Право України. - 2021. - № 6. - С. 117-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2021_6_10 (дата звернення 20.02.2024).

16. Кірдан О. П. Медіація як складник соціальних навичок та фахових компетентостей майбутніх соціальних працівників [Електронний ресурс] / О. П. Кірдан // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. - 2023. - № 3. - С. 96-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17 (дата звернення 20.02.2024).

17. Кологойда О. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення корпоративних спорів [Електронний ресурс] / О. В. Кологойда, А. В. Сливінська // Право і суспільство. - 2022. - № 3. - С. 83-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2022_3_15 (дата звернення 20.02.2024).

18. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон. 2022. С. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>. (дата звернення 20.02.2024).

19. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління [Електронний ресурс] / К. М. Майстренко // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 5. - С. 120-124. (дата звернення 20.02.2024).

20. Медіація як альтернативний спосіб врегулювання трудових спорів [Електронний ресурс] / А. Ю. Старченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки. - 2022. - № 7. - С. 60-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2022_7_8 (дата звернення 20.02.2024).

21. Минюк О. Ю. Медіація як прогресивний спосіб вирішення господарських спорів [Електронний ресурс] / О. Ю. Минюк, В. О. Сокол // Наука і правоохоронна діяльність. - 2020. - № 1. - С. 18-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2020_1_4 (дата звернення 20.02.2024).





22. Тищенко Ю. В. Медіація як засіб саморегулювання в господарсько-торговельній діяльності в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / Ю. В. Тищенко, Т. В. Погарченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки. - 2023. - № 12. - С. 52-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2023_12_9 (дата звернення 20.02.2024).

23. Толстих А. Б. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів [Електронний ресурс] / А. Б. Толстих // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2022. - Вип. 71. - С. 177-180. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_71_31 (дата звернення 20.02.2024).

24. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. - Київ: Ваіте, 2021. - 224 с.

25. Чаплак Я. В. Основні принципи допомагаючих професій: медіація та гуманістична психотерапія [Електронний ресурс] / Я. В. Чаплак, Г. В. Чуйко // Grail of Science. - 2023. - № 31. - С. 427-431. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_70 (дата звернення 20.02.2024).

26. Штиршов О. М. Медіація як правовий інструмент захисту прав інтелектуальної власності [Електронний ресурс] / О. М. Штиршов // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 22. - С. 98-102. (дата звернення 20.02.2024).

References:

1. Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 roku № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (data zvernennia 20.02.2024).

2. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (data zvernennia 20.02.2024).

3. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 7 chervnia 2001 roku № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (data zvernennia 20.02.2024).

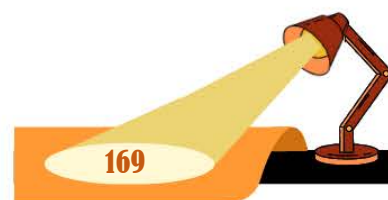
4. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05 serpnia 2016 roku № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (data zvernennia 20.02.2024).

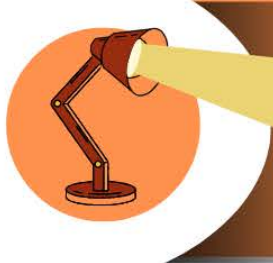
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zapobihannia ta protydii mobinhu (tskuvanniu): Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2022 roku № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#n8> (data zvernennia 20.02.2024)

6. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z pytan formuvannia bezbariernosti na robochomu mistsi v derzhavnykh orhanakh: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 31 bereznia 2023 roku № 51-23. URL: <http://surl.li/jdzuH> (data zvernennia 20.02.2024).

7. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z pytan formuvannia bezbariernosti na robochomu mistsi v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 04 kvitnia 2023 r. № 53-23. URL: <http://surl.li/jdzv1> (data zvernennia 20.02.2024).

8. Andreieva O. V. Mediatsiia yak efektyvnyi sposib vyrishennia ekonomichnykh sporiv v umovakh voiennoho stanu ta v pisliavoienni period [Elektronnyi resurs] / O. V. Andreieva // Pravo Ukrainy. - 2023. - № 10. - S. 101-111. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_9 (data zvernennia 20.02.2024).





9. Havryliuk R. Yu. Pravosuddia ta mediatsiia yak konkurentni vzaïemodopovniuiuchi systemy vyrishennia konfliktiv (sporiv) u suspilstvi [Elektronnyi resurs] / R. O. Havryliuk, P. S. Patsurkivskiy // Pravo Ukrainy. - 2022. - № 2. - S. 143-160. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2022_2_13 (data zvernennia 20.02.2024).

10. Hryn D. V. Mediatsiia yak odyz iz alternatyvnykh sposobiv vyrishennia individualnykh trudovykh sporiv: dosvid zarubizhnykh krain [Elektronnyi resurs] / D. V. Hryn // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriiia : Pravo. - 2022. - Vyp. 72(2). - S. 15-19. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72(2)_4) (data zvernennia 20.02.2024).

11. Dolynska M. S. Mediatsiia yak odna iz funktsii ukrainskoho notarialnogo protsesu [Elektronnyi resurs] / M. S. Dolynska // Analitychno-porivnialne pravoznavstvo. - 2022. - № 2. - S. 74-78. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2022_2_15 (data zvernennia 20.02.2024).

12. Zhomartkyzy M. Mediatsiia u vyrishenni mizhnarodnykh ekonomichnykh konfliktiv. Efektyvni pidkhody ta perspektyvy [Elektronnyi resurs] / M. Zhomartkyzy // Analitychno-porivnialne pravoznavstvo. - 2023. - № 6. - S. 194-205. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_6_36 (data zvernennia 20.02.2024).

13. Ivanytsia A. V. Mediatsiia yak sposib vrehuliuvannia pravovykh sporiv v umovakh voïennoho stanu [Elektronnyi resurs] / A. V. Ivanytsia // Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. - 2022. - № 2. - S. 511-517. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2022_2_78 (data zvernennia 20.02.2024).

14. Karmaza O. Mediatsiia ta perehovory yak alternatyvni sposoby vyrishennia sporiv [Elektronnyi resurs] / O. Karmaza // Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. - 2020. - № 5. - S. 13-18. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2020_5_3 (data zvernennia 20.02.2024).

15. Kovalenko I. V. Mediatsiia v korporatyvnykh sporakh [Elektronnyi resurs] / I. V. Kovalenko, V. V. Poiedynok // Pravo Ukrainy. - 2021. - № 6. - S. 117-127. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2021_6_10 (data zvernennia 20.02.2024).

16. Kirdan O. P. Mediatsiia yak skladnyk sotsialnykh navychok ta fakhovykh kompetentostei maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv [Elektronnyi resurs] / O. P. Kirdan // Naukovyi visnyk Pivdenoukrainskoho natsionalnogo pedahohichnoho universytetu imeni K. D. Ushynskoho. - 2023. - № 3. - S. 96-100. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_3_17 (data zvernennia 20.02.2024).

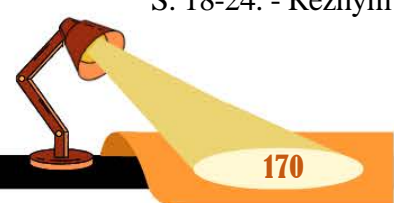
17. Kolohoida O. V. Mediatsiia yak alternatyvnyi sposib vyrishennia korporatyvnykh sporiv [Elektronnyi resurs] / O. V. Kolohoida, A. V. Slyvinska // Pravo i suspilstvo. - 2022. - № 3. - S. 83-93. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2022_3_15 (data zvernennia 20.02.2024).

18. Lopushynskiy I. P., Kovalska N. M., Demchenko V. M. Mediatsiia yak zasib vyrishennia superechok u publichnomu upravlinni: humanistychnyi aspekt. Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnoho universytetu. 1(80). Kherson. 2022. S. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>. (data zvernennia 20.02.2024).

19. Maistrenko K. M. Mediatsiia yak suchasna tekhnolohiia vyrishennia konfliktiv v systemi publichnoho upravlinnia [Elektronnyi resurs] / K. M. Maistrenko // Investytsii: praktyka ta dosvid. - 2023. - № 5. - S. 120-124. (data zvernennia 20.02.2024).

20. Mediatsiia yak alternatyvnyi sposib vrehuliuvannia trudovykh sporiv [Elektronnyi resurs] / A. Yu. Starchenko // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriiia : Yurydychni nauky. - 2022. - № 7. - S. 60-65. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2022_7_8 (data zvernennia 20.02.2024).

21. Myniuk O. Yu. Mediatsiia yak prohresyvnyi sposib vyrishennia hospodarskykh sporiv [Elektronnyi resurs] / O. Yu. Myniuk, V. O. Sokol // Nauka i pravookhorona. - 2020. - № 1. - S. 18-24. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2020_1_4 (data zvernennia 20.02.2024).





22. Tyshchenko Yu. V. Mediatsiia yak zasib samorehuliuвання v hospodarsko-torhovel'ni diialnosti v umovakh yevrointehratsii [Elektronnyi resurs] / Yu. V. Tyshchenko, T. V. Poharchenko // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriiia : Yurydychni nauky. - 2023. - № 12. - S. 52-57. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2023_12_9 (data zvernennia 20.02.2024).

23. Tolstykh A. B. Mediatsiia yak alternatyvnyi sposib vyrishennia hospodarskykh sporiv [Elektronnyi resurs] / A. B. Tolstykh // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Pravo. - 2022. - Vyp. 71. - S. 177-180. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_71_31 (data zvernennia 20.02.2024).

24. Upravlinnia konfliktamy dlia potreb publichnoi sluzhby: posibnyk i metodychni rekomendatsii/ Kalenychenko T., Kyselova T., Kopina A., Korablova O., Protsenko D., za zah. red. D. Protsenko. - Kyiv: Vaite, 2021. - 224 s.

25. Chaplak Ya. V. Osnovni pryntsypy dopomahaiuchykh profesii: mediatsiia ta humanistychna psykhoterapiia [Elektronnyi resurs] / Ya. V. Chaplak, H. V. Chuiko // Grail of Science. - 2023. - № 31. - S. 427-431. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_70 (data zvernennia 20.02.2024).

26. Shtyrov O. M. Mediatsiia yak pravovyi instrument zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti [Elektronnyi resurs] / O. M. Shtyrov // Investytsii: praktyka ta dosvid. - 2022. - № 22. - S. 98-102. (data zvernennia 20.02.2024).

