УДК 351/354+342 DOI https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.44

Н. М. КОВАЛЬСЬКА
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-5758-8373

В. М. ДЕМЧЕНКО
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0003-1841-7798

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНФЛІКТ І МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЙОГО ВИРІШЕННЯ

У статті з метою дослідити особливості конфлікту в публічному управлінні та застосування для його вирішення методу медіації розглянуто сутність конфлікту в організації, сутність медіації, її учасники, складові, етапи, її дихотомічну природу та специфіку використання у процесі розв'язання конфлікту в публічному управлінні. З'ясовано, що конфлікт має подвійну природу – негативні наслідки, що в умовах організації роз'єднують колектив, створюють деструктивну атмосферу; та позитивні, що виявляються в згуртуванні колективу управлінців задля вирішення складної проблеми, тобто створюють уже конструктивну атмосферу. Тобто медіація передбачає колективне ухвалення рішення з правильним вибором його варіанту, що буде загальноприйнятним для сторін суперечки. Важливою визначається й роль керівника установи.

Зроблено висновки, що для вирішення конфлікту в управлінській організації, зокрема у процесі ухвалення управлінського рішення, потрібні позитивні риси медіації – згуртування колективу, спільна діяльність, розвиток самосвідомості й розуміння інших. При цьому рішення ухвалюються як колективно, так і з участю керівника установи. У демократичному світі медіація давно відома як метод позасудового розв'язання конфліктів, що передбачає добровільну згоду суб'єктів суперечки саме на використання медіації, вільне обрання ними посередника-медіатора, їхню співпрацю задля досягнення загальноприйнятного рішення. Тому в Україні також потрібно впроваджувати медіацію, адже вона є простою та зручною для суб'єктів, може бути припинена ними в будь-який момент. У публічному управлінні за допомогою колективного обговорення вирішуються загальні проблеми, ухвалюються відповідні рішення, що можуть впливати не лише на діяльність окремої адміністративної установи, але й на імідж держави загалом.

Ключові слова: *медіація, конфлікт, суперечка, публічне управління, угода, перемовини, медіатор, сторона, керівник.*

N. M. KOVAL'S'KA
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration
and Local Self-Government
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-5758-8373

V. M. DEMCHENKO
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration
and Local Self-Government
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0003-1841-7798

MANAGEMENT CONFLICT AND MEDIATION AS A MEANS OF ITS RESOLUTION

In order to investigate the specifics of conflict in public administration and the application of the mediation method for its resolution, the article examines the essence of conflict in the organization, the essence of mediation, its participants, components, stages, its dichotomous nature and the specifics of its use in the process of conflict resolution in public administration. It was found that the conflict has a double nature – negative consequences that in the conditions of the organization separate the team, create a destructive atmosphere; and positive, which are manifested in the unity of a team of managers to solve a complex problem, that is, they create an already constructive atmosphere. That is, mediation involves collective decision-making with the correct choice of its option, which will be generally acceptable to the parties to the dispute. The role of the head of the institution is also defined as important.

It was concluded that to resolve the conflict in the management organization, in particular, in the process of making a management decision, positive features of mediation are needed – team cohesion, joint activity, development of self-awareness and understanding of others. At the same time, decisions are made both collectively and with the participation of the head of the institution. In the democratic world, mediation has long been known as a method of out-of-court conflict resolution, which involves the voluntary consent of the parties to the dispute precisely to the use of mediation, their free choice of a mediator-mediator, their cooperation in order to reach a generally acceptable solution. Therefore, it is also necessary to introduce mediation in Ukraine, because it is simple and convenient for the subjects, it can be terminated by them at any time. In public administration, with the help of collective discussion, general problems are solved, appropriate decisions are made, which can affect not only the activity of a separate administrative institution, but also the image of the state in general.

Key words: *mediation, conflict, dispute, public administration, agreement, negotiations, mediator, party, manager.*

Постановка проблеми

У сучасному світі, що все більше відповідає засадам гуманізму, вирішення конфлікту стає головною вимогою як на внутрішньодержавному рівні, так і на зовнішньому. На жаль, залишаються ще прояви силового вирішення, що переростають у воєнні протистояння, але на внутрішньому рівні держави намагаються знизити рівень конфліктогенності (говоримо, звісно, про демократичні). Зокрема, у межах правової системи постійно відбувається пошук альтернатив судовому розгляду з його імперативним характером, адже не всі правові суперечки є проблемними для їх вирішення. Передовий світ для таких ситуацій виробив метод медіації, коли сторони конфлікту з допомогою посередника розв'язують своє протистояння вільно – без зовнішнього впливу та імперативних рішень суду. Україна також не стоїть осторонь цього процесу: від 16 листопада 2021 року ухвалено Закон України «Про медіацію» [1], де визначено всі важливі положення для впровадження цього методу, що має всі ознаки демократичного устрою життя.

У системі управління, де існують усі чинники, що можуть призвести до конфлікту, – колектив працівників, керівник, система посад й оплати праці, таке принципове протистояння реальне з різних мотивів – як об'єктивних, так і суб'єктивних. Проте організаційний конфлікт виявляє дихотомію: традиційним є негативний бік, що характеризується деструктивними ознаками (наприклад, роз'єднанням колективу), та новаційний позитивний (характеризується конструктивними ознаками – наприклад, об'єднанням колективу). Тобто маємо прямо протилежні результати одного явища.

Що ж стосується використання медіації у внутрішніх організаційних суперечках, то медіатором формально може бути керівник, який найбільше зацікавлений у сталості колективу й неконфліктній атмосфері. Проте тут вирішується таке протистояння колективно, тобто відбувається своєрідна колективна медіація, що згуртовує той колектив у прагненні вирішити проблемне питання, яке загалом стосується всієї організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання та проблеми, що пов'язані з наданням адміністративних послуг громадянам, аналізуються вченими в галузях публічного управління, адміністративного права, психології та конфліктології, адже правові й інші суперечки, що виникають у галузі управління, як і в будь-якій іншій організації, потребують негайного свого розв'язання, для чого підходить такий альтернативний метод, як медіація. Для такого комплексного аналізу ми використали праці з психології управління – О. Гури та Т. Гури (дослідили як теорію конфлікту, так і його специфіку в управлінській структурі) [2], Л. Мотозюк (розглянула особливості ухвалення рішень у конфліктних ситуаціях) [3], В. Боковець та В. Соколовської (проаналізували конфліктні ситуації в кадровій роботі) [4]; із теорії медіації – Н. Дараганової (з'ясувала роль медіації у вирішенні трудових суперечок) [5], М. Лазаренка (дослідив міжнародний досвід упровадження медіації) [6], із практичного застосування медіації – І. Лях (вивчала особливості впровадження медіації для вирішення трудових конфліктів) [7], з упровадження медіації в Україні – А. Біцай (розглянула перспективи цього методу в Україні) [8], Н. Мазаракі (здійснила комплексне дослідження медіації, зокрема з перспективами її імплементації в Україні) [9]. Проте попри такий всеохопний аналіз методу медіації, зокрема у процесі вирішення конфліктів, не достатньо дослідженим залишається питання застосування його в публічному управлінні, де також відбуваються конфлікти.

Формулювання мети дослідження

Мета – дослідити особливості конфлікту в публічному управлінні та застосування методу медіації для вирішення такого конфлікту. Для досягнення цієї мети поставлено вирішити такі завдання: з'ясувати сутність конфлікту в організації, сутність медіації та її дихотомічну природу, специфіку використання медіації для вирішення конфлікту в публічному управлінні.

Викладення основного матеріалу дослідження

Конфлікт у науковому дискурсі визначається як протистояння певних суб'єктів з метою реалізації кожним із них своїх інтересів і поглядів. Уніфікована структура конфлікту передбачає такі його компоненти: суб'єкти, умови та предмет конфлікту, дії суб'єктів, передбачувані результати. Якщо враховувати динаміку протистояння, то визначаються етапи виникнення такої ситуації, усвідомлення її як конфліктної, власне конфлікт, вирішення

його. О. Гура та Т. Гура також додають сюди психологічні характеристики – напруженість, непорозуміння, ворожість, дискомфорт. За видами, це внутрішньоособисті, міжособисті, між особою та групою, внутрішньогрупові, міжгрупові, міжорганізаційні конфлікти; відкриті та приховані конфлікти; короткочасні та тривалі конфлікти; об'єктивно зумовлені та суб'єктивно зумовлені; вертикальні та горизонтальні конфлікти [2, с. 109–110].

Причинами конфлікту уніфіковано визначається невідповідність позицій його сторін. Тобто, якщо поведінка певного працівника суперечить поглядам іншого чи всього колективу, це може перетворитися в деструктивну (конфліктну) ситуацію, адже можуть постраждати в такому разі колективні інтереси й корпоративні цінності (наприклад, імідж організації). Це негативний бік (вимір) конфлікту. З іншого боку, вирішення проблемної ситуації, що має таке важливе значення для корпорації (й управлінської зокрема), відбувається через згуртування колективу, який ефективно протистоїть проблемі чи й окремому суб'єкту (фізичному чи юридичному). В. Боковець та В. Соколовська зазначають, що означена вище деструкція може призвести до загострення ситуації, емоційно напруженої атмосфери в колективі, погіршення комунікації тощо, адже й етимологічно поняття «конфлікт» визначається як зіткнення, протиборство, незгода між суб'єктами [4].

О. Гура та Т. Гура також відзначають цю дихотомію – негативний і позитивний характер конфлікту, де перша ознака відзначається деконструктивними атрибутами (погіршення психологічної атмосфери в колективі, пріоритетність конкурентного типу відносин, уникнення спільної діяльності тощо), друга – конструктивними (позитивні зміни в колективі – об'єднання та згуртування, зниження дискомфорту, розвиток самосвідомості, краще розуміння себе й інших, поява нової інформації, стимулювання до розвитку). Проте такі конструктивні особливості мають регулюватися всіма працівниками, зокрема й сторонами протиборства [2, с. 110].

Учені диференціюють конфлікти в організації за такими їх причинами:

– розподілення статусних посад (невідповідність наявних місць прагненням працівників, однобічна відповідальність нижчих ланок управління перед вищими);

– організаційна дисфункція (протистояння структурної статичності, сталості зі змінністю зовнішнього стану, до чого треба бути постійно готовими);

– недосконала оптимізація управлінської системи (неадекватний поділ праці між працівниками, а тому неадекватна рольова структура);

– порушення формальних і неформальних корпоративних норм (невідповідність можливих відхилень від декларованих норм поведінки);

– неадекватна система оплати праці й санкцій (розбіжності між прийнятою в організації системою та особистими сподіваннями працівників);

– неузгодженості в системі розроблення, ухвалення й реалізації управлінських рішень (зіткнення позицій, поглядів у процесі вибору альтернативних варіантів рішень);

– інформаційні проблеми (неповнота, суперечливість інформації, недостатність зворотнього зв'язку в комунікації) [2, с. 111–112].

Отже, як проміжний висновок щодо конфліктів в організації можна зазначити, що їх специфіка полягає у внутрішньоструктурному характері, визначена управлінськими функціями та спричинена відповідними способами діяльності. Тобто це суперечка між працівниками, керівником і виконавцями, різними підрозділами тощо з причин саме управлінської діяльності. Звісно, й такі суперечки можуть виникати як з об'єктивних причин (зумовлені фаховою діяльністю), так і з суб'єктивних (зумовлені особистісними мотивами) [2, с. 111]. Іншими словами, сам характер управлінської установи, де працює колектив особистостей високого освітнього й фахового рівня, уже передбачає потенційні конфлікти – суперечки з виробничих й інших питань, які мають вирішуватися негайно керівником або колегіально на зборах колективу, особливо коли такі конфлікти стосуються загальної для організації проблеми.

Переходячи до розгляду медіації як методу вирішення конфліктів, зазначимо, що вченими визначаються такі її ознаки: перемовини з допомогою нейтрального посередника-медіатора для досягнення суб'єктами конфлікту угоди, що їх влаштовує; процес, за допомогою якого суб'єкти конфлікту прагнуть самостійно, добровільно досягти згоди в конфлікті за допомогою медіатора; урегулювання конфлікту з узгодженням інтересів сторін й участю нейтрального учасника-посередника; процес перемовин, у якому посередник веде процес, аналізує аргументацію сторін і допомагає їм самостійно ухвалити загальноприйнятне рішення [6, с. 109–110]. За словами І. Лях, медіація є позасудовим методом вирішення суперечок, урегулювання конфліктів із допомогою посередника-медіатора [7, с. 138].

М. Лазаренко, проаналізувавши досвід упровадження процесів медіації в розвинених країнах світу, зазначає про його початок лише наприкінці минулого століття. Хоча посередники у процесі вирішення конфліктів (зокрема торгових і спадкових) використовувалися ще у давніх Вавилоні, Греції та Римі, і зрештою за ним закріпився термін «медіум» (лат. medium), надалі – «медіатор» (mediator) саме зі значенням «посередник». У свою чергу термін «медіація» походить від mediare («бути посередником»), тобто передбачає більшою мірою дію. Саме в США та Великій Британії її було введено через причини завантаженості судової системи в цих країнах і потребу віднайдення якихось інновацій у судовій діяльності. Медіація відразу довела свою ефективність і почала поширюватися

світом. Сьогодні вона активно використовується також у Канаді, Австралії, Нідерландах, Італії, а в Євросоюзі 2008 року ухвалено Директиву про застосування медіації в цивільних і комерційних справах» [6, с. 108, 111].

І. Лях також наводить позитиви в зарубіжній практиці застосування медіації. Це, зокрема, співпраця сторін суперечки за участі посередника-медіатора; виявлення у такій співпраці нових конструктивних рішень. Існують навіть спеціальні служби медіації, визначені державою посередники, арбітри, консультанти, що мають на прохання сторін конфлікту допомогти його вирішити [7, с. 141].

За результатами аналізу А. Біцай, існують дві концепції правового статусу медіації: згідно з першою вона має бути складовою судового процесу, згідно з другою – автономним засобом вирішення правової суперечки. В ідеальному варіанті медіація має передувати судовому процесу (але переважно існує паралельно з ним) [8, с. 88]. Відповідно медіація й класифікується: за ступенем її упровадження в судову систему – присудова модель (з участю приватних медіаторів, спеціалізованих організацій, працівників суду, безпосередньо судді, який розглядає справу) та позасудова (за участі третьої сторони – зовнішнього медіатора – за загальними рекомендаціями, затвердженими Радою Європи щодо медіації) [8, с. 86–87]. У першому разі медіація може бути частиною кримінального процесу, альтернативою йому або додатком до традиційної системи судочинства. Залежно ж від ролі медіатора в цій процедурі вирізняються інші моделі – оціночна та сприяльна, що передбачають взаємодію сторін і медіатора та активне втручання першого у медіаційний процес [8, с. 87].

М. Лазаренко, узагальнивши моделі медіації в різних країнах, також відзначає присудову (пов'язану із судом та інтегровану в судову систему, коли суддя або сам її проводить, або ініціює) та позасудову (проведену зовнішнім медіатором, що активізує власні повноваження сторін у перемовинах і виявляє високу ефективність вирішення конфлікту) [6, с. 112]. А. Біцай визначає конкретні функції моделей медіації, серед яких – пізнавальна, що передбачає розширення знань про цю процедуру; інформаційна, що полягає в наявності інформації про техніку медіації; аналітична, що дозволяє побачити результати застосування процедури в певній галузі права; евристична, що виявляє закономірності використання моделей медіації. За словами вченої, моделі характеризують медіатора: наскільки він ефективно веде перемовини, як його поведінка впливає на хід медіації, а його консультації – на врегулювання конфлікту, як розподіляється обсяг повноважень між ним і суб'єктами процесу, якими є розвинутими його фахові навички [8, с. 86].

Що ж до засад здійснення медіації, що декларуються в наукових працях, законодавстві зарубіжних країн і в міжнародних актах, то М. Лазаренко відзначає принципи добровільності (усвідомлена й самостійна згода суб'єктів медіаційного процесу на розв'язання їхньої суперечки таким чином, а також можливість відмовитися від участі в цьому процесі), рівності (суб'єкти мають рівні права під час медіаційного процесу, незважаючи на будь-які їх ознаки та стан), нейтральності медіатора (він мусить неупереджено й сумлінно виконувати свої обов'язки, підводячи сторони до самостійної угоди), конфіденційності (інформація, отримана від учасників процесу, не може розголошена медіатором без їх згоди), недоторканності медіатора (він не може піддаватися тиску, зокрема щодо відкриття інформації чи її джерел) [6, с. 111].

Закон України «Про медіацію» встановлює принципи добровільної участі її суб'єктів, активності й самовизначення сторін, незалежності й нейтральності посередника-медіатора, конфіденційності інформації щодо сторін [1]. І. Лях конкретизує ці засади відповідно до трудової суперечки, це зокрема принципи повноти й усебічності дослідження обставин справи, рівності сторін конфлікту, швидкості його вирішення, об'єктивності, змагальності та гласності [7, с. 138].

Узагальнена структура процесу медіації визначає такі його етапи: 1) укладання угоди про медіацію між суб'єктами та обраним ними медіатором; 2) визначення сторін конфлікту й основних його аспектів; 3) визначення інтересів кожної зі сторін; 4) пошук загальноприйнятного рішення; 5) укладання угоди за результатами медіації; 6) оформлення медіатором досягнутих результатів у письмовій формі [7, с. 139]. За Законом «Про медіацію», порядок процедури медіації є такий: медіатор збирає відповідні інформацію, документи, узгоджує із суб'єктами порядок медіаційного процесу, медіація відбувається за вимогами Закону, за встановленими в угоді правилами, за нормами правової етики, припиняється після укладення угоди за результатами медіації чи в разі відмови, визнання недієздатним або смерті когось з учасників процесу [1].

Така угода характеризується А. Біцай як суто формальна за юридичною природою, адже примусової сили така угода не має, хоча правовідносини сторін у ній закріплено [8, с. 87]. У свій час угода про проведення медіації, за Законом України «Про медіацію», містить інформацію про медіатора, суб'єктів медіації та про суб'єкта, який забезпечує цей процес, строки й місце його проведення, визначену мову проведення, предмет суперечки, права та обов'язки суб'єктів медіаційної процедури, умови оплати послуг медіатора й витрат на підготовку та проведення медіації, умови конфіденційності інформації та відповідальності всіх учасників процесу за порушення встановлених умов медіації, порядок і підстави припинення процесу [1].

Ще один елемент традиційного процесу медіації потребує короткого аналізу – сам медіатор, правовий статус якого виявляється в наявності сертифікату на таку діяльність. За словами М. Лазаренка, у деяких країнах існують підготовлені судами чи міністерствами списки приватних медіаторів, серед яких сторони конфлікту обирають

собі посередників, в інших – спеціальні інституції посередництва, діяльність яких декларовано на законодавчому рівні, зокрема й Радою Європи. Медіатор має супроводжувати суб'єктів медіації на шляху до вирішення суперечки – збирати потрібну інформацію, узагальнювати її, створювати атмосферу для ухвалення сторонами потрібного їм рішення, не впливаючи своїми поглядами на це. У такому разі (за позасудової моделі медіації) сторони зберігають власну автономність – самостійно вирішують свій конфлікт у процесі співпраці, перемовин, що зумовлює високий рівень справедливості їх результатів. Після цього ухвалення рішення за результатами медіаційної процедури сторони укладають угоду, що юридичної примусової сили не має (за присудової моделі вона набуває цивільно-правового характеру, адже затверджена суддею-медіатором) [6, с. 112–113].

Як проміжний висновок щодо медіації як методу вирішення суперечок можна відзначити її демократичний характер, що полягає в самостійності та незалежності всіх учасників цього процесу – сторін конфлікту та їхнього посередника-медіатора. Саме тому цю процедуру потрібно впроваджувати в Україні, де медіація – це новація, що потребує окремих досліджень, і хоча від 16 листопада 2021 року вже діє Закон України «Про медіацію», вона ще залишається недостатньо зрозумілою та досконалою.

У Законі декларуються права та обов'язки суб'єктів цієї процедури (ст.ст. 18–19). Зокрема, правами визначаються обрання медіатора (за взаємною згодою), визначення умов угоди про медіацію, залучення інших учасників до процедури медіації, відмова від послуг обраного медіатора його заміна на іншого, відмова й від самої участі у процедурі медіації, звернення до суду (зокрема третейського, міжнародного) в разі невиконання угоди щодо медіації, залучення відповідних спеціалістів – зокрема експерта, перекладача, обраних за домовленістю сторін. Обов'язками суб'єктів медіаційної процедури є такі: дотримання вимог цього Закону, правил медіації та угоди про її проведення; виконання визначених угодою результатів медіації та обов'язків, визначених Законом [1].

Н. Дараганова визначає позитивні чинники впровадження в Україні інституції медіації. Це зокрема такі: медіатор – нейтральна третя сторона, що забезпечує успішні перемовини між двома іншими сторонами задля вирішення суперечки між ними; його сторони обирають самостійно й можуть змінити за потреби; сторони суперечки добровільно вибирають медіацію як метод вирішення конфлікту, беруть участь у медіаційній процедурі та досягають позитивних і загальноприйнятних результатів; конфлікт за допомогою медіації вирішується в умовах приватності задля дотримання конфіденційності наданої інформації; позасудовий розгляд конфлікту є більш простим, зручним, із меншими витратами часу й коштів на відміну від судового; процедура медіації може відбуватися як під час судового провадження, так і до судового розгляду, й може бути припинена за ініціативи однієї зі сторін процесу; після ухвалення сторонами загальноприйнятного рішення вони його виконують без втручання виконавчої служби [5].

І. Лях підтверджує ці позитивні чинники на прикладі зарубіжного досвіду, де медіація зберігає позитивні стосунки між сторонами конфлікту й убезпечує їх від додаткових матеріальних витрат; у випадку трудової суперечки знижує рівень звільнення працівників і покращує трудову атмосферу в їх колективі; може не тільки вирішувати суперечку, а й бути засобом примирення її сторін. Проте вчена відзначає й перешкоди для медіації в умовах України: недосконалість законодавчої бази з питань медіації, неознайомленість громадськості про цей засіб вирішення конфліктів (зокрема трудових, сімейних тощо). Також існують думки, що медіація має меншу ефективність порівняно з традиційними судовими засобами [7, с. 140–141]. Проте в Україні, попри зрозумілу недосконалість законодавчої бази, явище медіації заслуговує на актуалізацію в нових умовах нашої держави після війни, коли всі галузі життєдіяльності отримають новий поштовх до розвитку.

Повертаючись до конфліктів в управлінських структурах, зазначимо, що взагалі в цій сфері головною функцією є ухвалення управлінських рішень, адже від цього залежить уся організаційна діяльність. До кола виконавців цієї функції належить не лише керівник, але й конкретні виконавці – підлеглі йому працівники. Ухвалення таких рішень може відбуватися у складних умовах, до яких, окрім дефіциту часу та інформації, належать і конфліктна ситуація. Тому вирішення конфлікту й ухвалення відповідного рішення стає головним критерієм оцінювання як керівника, так і всієї організації, а якщо це установа публічного управління – то й усієї державної чи самоврядної влади [3, с. 162].

Л. Мотозюк конфлікт в умовах процесу ухвалення рішень ототожнює з можливими ризиками. Такий ризик навіть конкретно очікується на певній стадії управлінської діяльності – після постановлення мети, визначення критеріїв рішення, зокрема найважливіших, вироблення альтернативних рішень та їх порівняння – як можлива помилка у виборі варіанта, яку потрібно оцінити перед тим, як ухвалити остаточно управлінське рішення [3, с. 163].

Ураховуючи уніфікацію, яку зробили О. Гура та Т. Гура, та проєктуючи її на організацію та управління, можна відзначити типи поведінки управлінця в ситуації конфлікту: конкуренція (пріоритет – досягнення своїх кар'єрних цілей із намаганням обійти в цьому суперника), ухилення (уникнення вирішення проблеми, перекладання її на інших), пристосування (формальна згода з опонентами, нібито підтримка їх позиції), співробітництво (спільна участь працівників установи у вирішенні загальної проблеми, зокрема й сторін внутрішнього конфлікту), компроміс (досягнення консенсусу відбувається через поступлення кожною стороною конфлікту своїми інтересами) [2, с. 110].

Л. Мотозюк характеризує конфліктну ситуацію при ухваленні рішення дихотомічно – як деструктивну, так і конструктивну. Також у такій конфліктній ситуації виявляється індивідуальність керівника, адже його внутрішні орієнтації безпосередньо впливають на весь управлінський процес саме через адекватний вибір рішення, а ще й потрібно враховувати напрямки розгортання реалізації того рішення, тобто дійовий компонент управлінської діяльності. Тому відбувається мотивування дій керівника (як результат переживання ним можливих наслідків його рішення) на врахування всіх варіантів подальших подій (діяльності). Управлінець ще й прагне при цьому зберегти свій статус, не поступившись власними принципами й зумівши при цьому розв'язати конфлікт, а ще краще – розвинутися як особистість (новий досвід, нові якості, нові вміння й навички) [3, с. 164].

Отже, ефективність управлінської діяльності, зокрема ухвалення рішень, повною мірою залежить від особистості керівника – його особистих якостей, готовності діяти в умовах конфлікту, ураховувати здібності підлеглих, які складають управлінську команду. Проте є ще один метод, що використовується в передових колективах і країнах, – це групове ухвалення рішень, що передбачає вироблення колективного погляду на вирішення проблеми у процесі спільної діяльності. Це, звісно, сприяє розвитку самоуправління, створює комфортну трудову атмосферу, адже виконується таке рішення охоче й з ентузіазмом [3, с. 165].

Виходячи з цього, й сутність медіаційного процесу в управлінській установі передбачає саме колективне ухвалення рішення про вибір правильного його варіанту, чим забезпечить, по-перше, згуртування колективу управлінців, а по-друге – загальноприйнятне розв'язання проблемної ситуації / конфлікту. Цю думку можна підтвердити твердженням Л. Мотозюк про доцільність використання в управлінській діяльності психологічного забезпечення: це сприяє виробленню більшої кількості альтернативних варіантів рішення, пришвидшує ухвалення рішення й відповідне реагування на зміни в конфліктній ситуації, розширює коло суб'єктів ухвалення рішень – для продуктивного їх взаємовпливу, підвищує загальний рівень управлінської діяльності. У такому розумінні управлінське рішення передбачає вибір керівником (колективом) з-поміж альтернативних варіантів такого, що найшвидше й найефективніше досягне мети. Це може бути стандартний варіант рішення, бінарний чи поліваріантний, інноваційний варіант. Такий вибір репрезентує ухвалення рішень у вузькому сенсі, а в широкому термін «ухвалення рішень» позначає сам процес управління загалом – разом із підготовкою та виконанням цього рішення й контролем за подальшими результатами [3, с. 163].

Висновки

Розглянувши проблеми впровадження медіації у сферу публічного управління в ситуаціях вирішення конфліктів, можна зробити відповідні висновки.

1. У науковому дискурсі конфлікт позначає протистояння двох чи більше суб'єктів у доведенні своїх інтересів або поглядів. Конфлікт характеризується такими негативними аспектами, як дискомфорт у колективі, непорозуміння, ворожість. Як головна причина визначаються невідповідність позицій суб'єктів, їх індивідуальні особливості, а результатом може стати деструктивна ситуація в колективі, що загрожує всій організації. Проте, з іншого боку, вирішення конфлікту може призвести до зворотнього результату (позитивного) – згуртування колективу в напрямку вирішення загальної проблеми. Тобто, з одного боку, конфлікт – це деструкція (психологічне роз'єднання колективу, загострена конкуренція в ньому, індивідуалізм), з іншого – це конструктивний позитив (згуртування колективу, спільна діяльність, розвиток самосвідомості, розуміння інших). Такі конструктивні риси мають обов'язково регулюватися як керівником організації, так і всіма працівниками.

2. Медіація відома в сучасному світі як метод розв'язання конфліктів без участі судової системи. Вона полягає в такому: вільні перемовини між сторонами суперечки за участі нейтрального посередника (медіатора), який забезпечує досягнення взаємоприйнятних результатів і фіксує їх в угоді. Медіація характеризується такими позитивними рисами: добровільна згода суб'єктів конфлікту на медіацію, нейтральність посередника, співпраця сторін, самостійне спільне ухвалення загальноприйнятного рішення. Відповідно засадами медіації визначаються принципи добровільності, рівності сторін, нейтральності й недоторканності медіатора, конфіденційності інформації. Етапами медіаційної процедури є такі: укладання угоди про медіацію, визначення сторін конфлікту та їх інтересів, пошук загальноприйнятного рішення, укладення угоди за результатами медіації та її оформлення. При цьому така угода примусової сили не має. Медіатор мусить мати сертифікат на таку діяльність.

3. Відповідно до позитивного зарубіжного досвіду в Україні потрібно впроваджувати медіацію, адже вона є демократичною за своєю сутністю: сторони добровільно обирають медіацію як метод вирішення конфлікту, обирають медіатора, у процесі рівноправного обговорення досягають загальноприйнятних результатів, їм забезпечено приватність і конфіденційність, такий процес є простим і зручним, може бути припинений за ініціативи сторони. Також медіація вирішує не лише трудові чи сімейні суперечки, але й внутрішні організаційні конфлікти, де медіатором може виступити керівник. Так, в публічному управлінні за допомогою колективного обговорення вирішуються загальні проблеми, ухвалюються відповідні рішення, що можуть впливати не лише на діяльність окремої адміністративної установи, але й на імідж держави загалом. Тобто партнерство в ухваленні управлінських рішень є провідною засадою сучасного демократичного суспільства, а тому потребує впровадження в Україні.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021, № 1875-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text

2. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.

3. Мотозюк Л.М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 2(8). С. 162-166.

4. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4

5. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Юридична наука*. 2011. № 6. С. 77-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_6_10

6. Лазаренко М. М. Імплементація медіації в правову систему: міжнародний досвід та перспективи інституціоналізації в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 124, Ч. ІІ. С. 108-116.

7. Лях І. О. Актуальні питання провадження медіації при вирішенні трудових конфліктів. *Розвиток підприємництва в Україні: безпека здійснення господарської діяльності* : зб. наук. пр. за підсумками круглого столу, 14 груд. 2018. Харків : Право, 2018. С. 137-142.

8. Біцай А.В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 85-89.

9. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київський національний торгівельно-економічний університет, 2018. 276 с. DOI: http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155

References

1. Zakon Ukrayiny «Pro mediatsiyu» vid 16.11.2021 [Law of Ukraine «On Mediation» 16.11.2021], # 1875-IX. Verkhovna Rada Ukrayiny. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text

2. Hura O.I., Hura T.Ye. (2013) Psykholohiya upravlinnya sotsial′noyu orhanizatsiyeyu : navchal′nyy posibnyk [Psychology of social organization management: a study guide]. Zaporizhzhya : KPU, 168 s.

3. Motozyuk L.M. (2013) Psykholohichni aspekty ukhvalennya upravlins′kykh rishen′ u konfliktnykh sytuatsiyakh [Psychological aspects of management decision-making in conflict situations]. Zbirnyk naukovykh prats′ Khmel′nyts′koho instytutu sotsial′nykh tekhnolohiy Universytetu «Ukrayina» [Collection of scientific works of the Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of the University «Ukraine»]. # 2(8). S. 162-166.

4. Bokovets′ V.V., Sokolovs′ka V.V. Upravlinnya konfliktnymy sytuatsiyamy v roboti z personalom [Management of conflict situations in work with personnel]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy]. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4

5. Darahanova N. V. (2011) Mediatsiya yak odyn iz al′ternatyvnykh sposobiv vyrishennya indyvidual′nykh trudovykh sporiv [Mediation as one of the alternative methods of solving individual labor disputes]. Yurydychna nauka [Legal science]. # 6. S. 77-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_6_10

6. Lazarenko M. M. (2015) Implementatsiya mediatsiyi v pravovu systemu: mizhnarodnyy dosvid ta perspektyvy instytutsionalizatsiyi v Ukrayini [Implementation of mediation in the legal system: international experience and prospects of institutionalization in Ukraine]. Aktual′ni problemy mizhnarodnykh vidnosyn [Actual problems of international relations]. Vol. 124, # 2. S. 108-116.

7. Lyakh I. O. (2018) Aktual′ni pytannya provadzhennya mediatsiyi pry vyrishenni trudovykh konfliktiv [Actual issues of mediation proceedings in the resolution of labor conflicts]. Rozvytok pidpryyemnytstva v Ukrayini: bezpeka zdiysnennya hospodars′koyi diyal′nosti : zb. nauk. pr. za pidsumkamy kruhloho stolu, 14 hrud. 2018 [Development of entrepreneurship in Ukraine: safety of economic activity: coll. of science according to the results of the round table, December 14. 2018]. Kharkiv : Pravo, S. 137-142.

8. Bitsay A.V. (2013) Modeli mediatsiyi u sviti ta perspektyvy dlya Ukrayiny [Models of mediation in the world and prospects for Ukraine]. Pravo i suspil′stvo [Law and society]. # 6. S. 85-89.

9. Mazaraki N. A. (2018) Mediatsiya v Ukrayini: teoriya ta praktyka [Mediation in Ukraine: theory and practice]: monohrafiya. Kyiv : Kyivs′kyi natsional′nyi torhivel′no-ekonomichnyi universytet, 276 s. DOI: http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155