

<https://doi.org/10.31861/mediaforum.2025.17.181-193>

УДК: 323.2:34.072:342.7:005.574

© Каміль Примаков¹

ПРЕВЕНТИВНА МЕДІАЦІЯ ЯК РІЗНОВИД ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПОЛІТИЦІ

У статті розкрито специфіку превентивної медіації і накреслено можливості її застосування у сфері публічної політики. Зазначено, що превентивна медіація має універсальне застосування, проте надзвичайно великого значення вона набуває у сфері публічної політики під впливом впровадження концепції належного урядування.

Показано, що, за Ж.-Ф. Сіксом, медіація представлена такими видами: творча медіація, яка спрямована на створення нових відносин і взаємовигідних рішень; оновлююча медіація, яка покликана покращувати наявні відносини, якщо вони були погіршені або перервані; лікувальна медіація, яка вирішує вже існуючий конфлікт; превентивна медіація, яка запобігає конфліктам ще на етапі потенційного протистояння, коли сторони ще зберігають конструктивні відносини.

З'ясовано, що Д. Хойки як ключовий принцип превентивної медіації виокремлює проактивне лідерство, що містить такі інструменти: відкрите спілкування, емпатію та пошук спільної мови. Цей принцип і відповідні інструменти опоненти можуть розірвати цикл ескалації та працювати над досягненням взаємовигідних результатів.

Визначено, що у сфері публічної політики превентивна медіація функціонує на метасистемному, інституціональному, секторальному та інтерперсональному рівнях. Доведено, що превентивна політична медіація найбільш ефективна в адміністративній діяльності та державній службі, міждержавних та міжурядових конфліктах, судових / позасудових спорах, політичній діяльності та публічній комунікації, військовій та постконфліктній періоди.

Ключові слова: медіація, превентивна (профілактична) медіація, концепція превентивної медіації Ж.-Ф. Сікса, концепція проактивно-

¹ Кандидат юридичних наук, докторант кафедри політології, соціології та публічного управління, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, E-mail: primakov_k@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-6143-8474>.

го лідерства Д. Хойки, публічна політика, превентивна політична медіація.

Preventive Mediation as a Type of Mediation Technologies in Politics

The article reveals the specifics of preventive mediation and outlines the possibilities of its application in the field of public policy. It is noted that preventive mediation has universal application, but it acquires extremely great importance in the field of public policy under the influence of the implementation of the concept of good governance.

It is shown that, according to J.-F. Six, mediation is represented by the following types: creative mediation, which is aimed at creating new relationships and mutually beneficial solutions; restorative mediation, which is designed to improve existing relationships if they have deteriorated or been interrupted; therapeutic mediation, which resolves an existing conflict; preventive mediation, which prevents conflicts at the stage of potential confrontation, when the parties still maintain constructive relations.

182

— *It is found that D. Hoicka singles out proactive leadership as a key principle of preventive mediation, which includes the following tools: open communication, empathy and the search for a common language. This principle and the corresponding tools allow opponents to break the cycle of escalation and work to achieve mutually beneficial results.*

It is determined that in the field of public policy preventive mediation functions at the metasytemic, institutional, sectoral and interpersonal levels. It is proven that preventive political mediation is most effective in administrative activities and civil service, interstate and intergovernmental conflicts, judicial / extrajudicial disputes, political activities and public communication, war and post-conflict periods.

Keywords: *mediation, preventive (prophylactic) mediation, the concept of preventive mediation by J.-F. Six, the concept of proactive leadership by D. Hoicka, public policy, preventive political mediation.*

Постановка наукової проблеми. Сьогодні спостерігається розширення сфери та галузі застосування медіації, внаслідок чого медіація сприймається не лише як спосіб врегулювання різноманітних (зокрема, і політичних) конфліктів / спорів, що вже виникли та розвиваються між ворогуючими сторонами, а і як певна усталена процедура, що спрямована на запобігання виникненню такого конфлікту / спору. У зв'язку з цим Людмила Корнута пропонує у сфері публіч-

ної політики залежно від мети проведення процедури медіації викремлювати два види медіації: превентивну медіацію (спрямовану на запобігання конфліктів / спорів) та медіацію врегулювання спорів (Корнута 2023 : 71). Справа в тому, що публічна політика характеризується формуванням державно-управлінських відносин, які мають свої ознаки, а саме: інтереси, потреби, права й обов'язки учасників цих відносин, що пов'язані з виконавчою та розпорядчою діяльністю держави, з державним управлінням, виконавчою владою та місцевим управлінням. Однією зі сторін у цих відносинах завжди виступає суб'єкт з владними повноваженнями (орган виконавчої влади, посадова особа, службовці, що наділені державно-владними повноваженнями та інші).

При виконанні органами влади управлінських функцій щодо реалізації прав, свобод та інтересів, повноважень у публічно-правових відносинах, а також при наданні адміністративних послуг та пов'язаних з ним прав, свобод та інтересів можуть виникати протиріччя, що передують виникненню спору (конфлікту) (Осадчук 2013 : 102). Також підставою до виникнення публічно-правового спору (конфлікту) можуть бути прийняті рішення (нормативно-правові акти чи індивідуальні акти), дії чи бездіяльність суб'єктів публічно-правових відносин, які порушують права, свободи та інтереси інших суб'єктів публічно-правових відносин.

183

Наслідком цього, може бути виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій, у процесі державно-управлінської діяльності. Така ситуація виникає, як з вини службовців, так і через незалежні від них обставини, але негативні наслідки яких вони зобов'язані усунути, щоб знизити соціальне напруження, його ескалацію та загострення (Волошин, & Мустафаєва 2021 : 603).

У професійній діяльності публічних службовців також закладено конфліктний потенціал, який створюється, з одного боку, під впливом факторів зовнішнього середовища (функціонування суб'єктів правовідносин), а з іншого – внутрішнім середовищем (створюваної сферою адміністративно-службових і соціально-професійних відносин). Це може призвести до виникнення протиріч між приватним інтересом публічного службовця і правами та законними інтересами громадян, організацій, суспільства або держави, і тим самим сприяє виникненню, формуванню, розвитку і протіканню конфліктів в державно-адміністративній сфері.

У цьому контексті застосування процедури медіації може розглядатися як превентивний захід запобігання потенційному конфлікту / спору аби уникнути його переростання у реальний конфлікт / спір (Волошин, & Мустафаєва 2021 : 604).

Аналіз останніх досліджень. У масиві наукових праць зарубіжних авторів превентивну (зокрема, і політичну) медіацію розглядають Жан-Франсуа Сікс (Six 1990, 1995, 2002) і Девід Хойка (Hoicka 2024, 2025), а також в контексті загальної проблематики Джейкоб Берковіч (Bercovitch 2009), Саймон Гадрас (Gadras 2010), Жаклін Дешам (Deschamps 2019), Бернар Ламізе (Lamizet 1998), Сьюзан Подзіба (Podziba 2012), Крістін Серве (Servais 2016) та ін. В Україні проблема застосування інструментів превентивної (профілактичної) медіації в публічно-політичній діяльності лише зараз потрапляє у поле зору фахівців з різних галузей науки і практики. Окремі аспекти цієї проблематики знайшли відображення в працях Євгенія Бородіна (2019), Володимира Волошина та Уріє Мустафаєвої (2021), Людмили Корнунти (2023), Олени Крутій (2019), Наталії Ларіної (2022), Інни Лопатченко (2019), Анаталія Мельниченка та Юлії Радченко (2020), Івана Ясиновського (2015) та ін.

Мета та завдання статті. Метою є розкриття специфіки превентивної медіації і можливості її застосування у сфері публічної політики. Для цього пропонуються вирішити наступні завдання: проаналізувати базові концепції превентивної медіації Ж.-Ф. Сікса і Д. Хойки; визначити поняття превентивної політичної медіації; виокремити основні рівні та інструменти превентивної медіації у сфері публічної політики.

Виклад основного матеріалу. Традиційно медіативну процедуру застосовують до наявних (існуючих натепер) конфліктів (спорів), проте останнім часом її активно застосовують з метою запобігання різноманітним конфліктам (спорам), які можуть виникнути в майбутньому (Андреєва 2023 : 109). Тобто можна говорити про превентивну медіацію як окремий напрямок медіативних практик в політиці. Такий напрямок було виокремлено Жаном-Франсуа Сіксом. Французький фахівець зауважував, що медіація можлива на всіх рівнях людських відносин. У сучасному (інформаційному) суспільстві вона є справжньою соціальною та політичною інновацією, оскільки її мета та умови, за яких вона може бути застосована, чітко визначені: на відміну від переговорів та вирішення конфліктів, медіація ґрун-

тується на слуханні, розумінні та бажанні встановити зв'язок (Six 1990 : 45). На думку Ж.-Ф. Сікса, медіація принципово поділяється на дві категорії: інституційна медіація: просувається згори, регламентується органами державної влади та виконує певні функції; громадянська медіація: просувається знизу, застосовується спонтанно особами, залученими до соціального життя.

Для досягнення максимальної ефективності ці два принципово різні типи медіації можуть і повинні співіснувати (Six 1995 : 57-58).

Також він виокремлював чотири основні види медіації: творча медіація, яка спрямована на створення нових відносин і взаємовигідних рішень; оновлююча медіація, яка покликана покращувати наявні відносини, якщо вони були погіршені або перервані; лікувальна медіація, яка вирішує вже існуючий конфлікт; превентивна медіація, яка запобігає конфліктам ще на етапі потенційного протистояння, коли сторони ще зберігають конструктивні відносини. Характеризуючи саме превентивну медіацію, Ж.-Ф. Сікс наголошував, що вона особливо важлива для профілактики конфліктів у бізнесі, організаційних і партнерських відносинах. Її головна мета – раннє втручання з боку нейтрального медіатора, щоб уникнути ескалації суперечок, зберігаючи довіру та партнерські відносини (Six 2002 : 25-27).

Тобто медіація може бути застосована на стадії перемовин сторін щодо укладення конкретного договору (переддоговірні спори) або на стадії обговорення майбутніми засновниками конкретного підприємства обставин, які стосуються його створення, особливостей подальшої діяльності тощо (наприклад, загального розміру статутного капіталу, розміру часток у статутному капіталі кожного із засновників, обрання відповідних напрямів економічної діяльності тощо). Як слушно стверджує Фред Яндт, медіація здатна не лише вирішувати наявні конфлікти і спори, але і «допомогати людям уникнути конфліктів взагалі» (Jandt 2023).

Вагомий внесок у розвиток практики превентивної медіації зробив Девід Хойка – він наголошував на перетворюючій силі раннього залучення посередників: конфлікт стає конструктивним ресурсом для поліпшення відносин і попередження майбутніх суперечок. На його думку, превентивна медіація являє собою підхід, орієнтований на раннє виявлення та запобігання конфліктів / спорів, перш ніж вони загостряться (ескалюються). При цьому превентивна медіація не обмежується лише пасивними техніками уникнення конфліктів –

вона заохочує активне втручання та перетворення потенційних проблем на можливості для розвитку відносин і співпраці. На думку Д. Хойки, «у світі, що страждає від поглиблення розбіжностей та прискорення змін, наша здатність конструктивно вирішувати конфлікти може бути найважливішим набором навичок 21-го століття. Але надто часто лідери та організації потрапляють у пастку циклів кризового менеджменту, втрачаючи вирішальні можливості для врегулювання напруженості до того, як вона вибухне» (Hoicka 2024).

Спираючись на багаторічний досвід посередництва у встановленні миру в гарячих точках світу, Девід Хойка показує, як навіть найскладніші суперечки можна трансформувати, якщо змінити питання з «Як ми можемо зупинити бойові дії?» на «Як ми можемо використати проблеми та непорозуміння для позитивних змін?». Для цього в процесі медіативного діалогу виявляють корінні проблеми та спільні інтереси. Посередників варто залучати як партнерів до вирішення проблем, а не як супротивників. Як образно зазначає Д. Хойка, «превентивна медіація дає вам змогу стати алхіміком конфліктів у будь-якому контексті – від зали засідань до спальні, від громадського центру до ООН» (Hoicka 2024).

У процесі превентивної медіації напруженість використовується як трамплін для поглиблення зв'язків та розкриття прихованих можливостей у командах та системах. Превентивна медіація – це «дорожня карта до побудови конфліктостійкої культури» (Hoicka 2024).

Превентивна медіація заснована на принципі проактивного посередництва, що містить такі інструменти: відкрите спілкування, емпатію та пошук спільної мови. На думку Д. Хойки, використовуючи цей принцип і відповідні інструменти опоненти можуть розірвати цикл ескалації та працювати над досягненням взаємовигідних результатів (Hoicka 2025 : 4). Він наголошує, що роблячи наголос на співпрацю та взаєморозуміння, нації (а також бізнес та окремі особи) можуть переспрямувати свою енергію на економічне зростання та соціальний прогрес, тим самим покращуючи життя своїх громадян (Hoicka 2025 : 4-5). Для Д. Хойки майбутнє – це світ, де країни конкуруватимуть не завдяки військовій могутності, а завдяки силі ідей, інновацій та людського потенціалу, світ, де діалог перемагає розбрат, де емпатія долає ворожнечу. Превентивна медіація може допомогти подолати розбіжності, що нас розділяють, сприяти взаєморозумінню та прокласти шлях до кращого майбутнього (Hoicka 2025 : 2).

Основними завданнями превентивної медіації є такі: трансформація конфліктів / спорів у конструктивні можливості для вирішення проблем і поліпшення взаємин; раннє втручання, яке дозволяє мінімізувати наслідки конфліктів / спорів у робочих, особистих чи громадських середовищах; використання інструментів, що допомагають медіатору «перетворювати» напружені ситуації на спільні рішення.

Д. Хойка наводить такі приклади практичного застосування превентивної медіації: організації: тут превентивна медіація слугує для уникнення ескалації внутрішніх суперечок та ефективного управління корпоративними конфліктами; сімейні та міжособистісні конфлікти: тут превентивна медіація покликана сприяти попередженню розривів стосунків і пошуку консенсусу раніше, ніж конфлікт стане серйозним; міжнародні відносини та гарячі точки: тут превентивна медіація використовується для мирного врегулювання суперечок у глобальному масштабі.

Превентивна медіація має універсальне застосування, проте надзвичайно великого значення вона набуває у сфері публічної політики під впливом впровадження концепції належного урядування (Good Governance). Це передбачає механізми, процеси та структури, за допомогою яких органи влади, громадяни та соціальні групи координують свої інтереси, використовують права та виконують обов'язки, а також виступають посередниками у вирішенні проблемних питань розвитку суспільства (Козлов 2010). Відповідно задля забезпечення цього належного урядування потребує медіації різних інтересів у суспільстві для встановлення загального консенсусу щодо взаємовигідного інтересу всієї спільноти та засобів його досягнення. Крім того, процедура медіації розвиває суспільство, вчить вести діалог, відстоювати свої інтереси, враховуючи при цьому думку інших громадян, поважати їх права, позицію, що в кінцевому рахунку сприяє зміцненню правопорядку і формування правової держави. Тобто для того щоб знизити напруження між різними гілками влади, між суб'єктами владних повноважень та суспільством, щоб забезпечити врегулювання суперечок між конфліктуючими сторонами доцільно впроваджувати і поширювати альтернативні способи вирішення конфліктів, зокрема медіацію (Волошин, Мустафаєва 2021 : 605).

У сфері публічної політики превентивна медіація функціонує на декількох рівнях.

Метасистемний рівень – сприяє врегулюванню складних між-державних конфліктів (застосовуються дипломатичні та міжнародні медіаційні практики). У зв'язку з цим варто навести позицію Джейкоба Берковіча (Bercovitch 1998), який стверджував, що для того, щоб медіація могла запобігти виникненню конфлікту, її слід проводити між сторонами спору з чітко визначеними та легітимними ідентичностями, до того, як відносини та позиції протилежних сторін загостряться. Проте превентивна медіація можлива і на пізніших етапах циклу конфлікту, коли конфлікт «вичерпано», і сторони спору більше не можуть підтримувати поточні воєнні зусилля. Тобто превентивна медіація спрямована не на запобігання конфлікту у цілому, а на запобігання його насильницькому прояву. Зрілість превентивних переговорів, стверджує Дж. Берковіч, є продуктом «взаємного сприйняття того, що витрати на ранні дії переважають витрати на майбутній конфлікт», для якого ключовим є раннє усвідомлення (а не раннє попередження) сторонами спору цих витрат та негайних вигод від переговорів. Після початку превентивної медіації превентивний посередник діє, щоб: змінити сприйняття сторонами ставок у конфлікті як нульову суму; змінити їхнє антагоністичне ставлення на адаптивне ставлення; переконати сторони змінити свою ескалаційну поведінку. Отже, превентивна політична медіація може відбутися після першого спалаху насильства в циклі конфлікту, коли є спроба запобігти ескалації. Тому, на думку фундатора теорії зрілості конфлікту Вільяма Зартмана (Zartman 2001), медіація може бути превентивною, якщо сторони спору усвідомлюють, що боротьба буде дорожчою, ніж переговори.

Інституціональний рівень – допомагає покращити взаємодію між суб'єктами публічного управління, органами влади, бізнесу та громадянським суспільством, зменшуючи потенційну напруженість.

Секторальний рівень – інтегрується у внутрішні процеси органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема при корпоративному управлінні, бюджетному плануванні і кадровій політиці. Це досягається, зокрема, через встановлення чіткої основи спільних очікувань та цілей на початку будь-якого партнерства, що особливо важливо в міжсекторальній співпраці або при поєднанні різних корпоративних культур. Розабет Мос Кантер показала, що раннє узгодження цілей та цінностей може значно зменшити непорозуміння та підвищити рівень успішності партнерства (Kanter 1994). Комплексна

угода про управління служить керівним документом, що визначає мету співпраці, вимірювані цілі та бажані результати. Уточнюючи ці основоположні елементи з самого початку, організації створюють спільне бачення та орієнтир для успіху, зменшуючи ризик конфлікту в майбутньому.

Інтерперсональний рівень – дозволяє ефективно трансформувати міжособистісні конфлікти, підвищуючи професійні компетенції публічних службовців, розвиток м'яких навичок (soft skills) та комунікації.

У публічній політиці превентивна медіація виконує такі важливі функції: попередження конфліктів / спорів у законодавчих, адміністративних і соціально-економічних процесах; зміцнення організаційного потенціалу суб'єктів управління; підвищення соціальної стабільності та попередження ескалації напруженості у суспільстві; сприяння узгодженню стратегій між органами влади, бізнесом та громадянами; зниження навантаження на судову систему шляхом використання альтернативного вирішення спорів.

189

Превентивна політична медіація застосовує широкий спектр інструментів, серед яких найпоширенішими є такі:

- діалог та комунікаційні практики – активне слухання, перефразування, резюмування, управління емоціями. Ефективна комунікація є основою успішного партнерства. Майкл Бойер О'Лірі та Марк Мортенсен показують, що послідовні моделі комунікації будують довіру, тоді як відсутність структури в каналах комунікації призводить до плутанини та конфліктів (O'Leary, & Mortensen 2010). Прозора політика комунікації зменшує неоднозначність, дозволяючи членам команди зосередитися на своїх обов'язках та оптимізувати процес прийняття рішень;

- медіаційні технології – структуровані процедури посередництва, створення безпечного простору для дискусії;

- освітні та кадрові програми – підготовка публічних службовців у сфері медіації та врегулювання конфліктів;

- інституціональні кодифікації – розробка внутрішніх політик та нормативно-правових актів щодо медіації.

Ж.-Ф. Сікс до інструментів превентивної медіації відносить такі: попередні консультації зі сторонами, узгодження очікувань, визначення кола учасників, збір інформації та підготовка безпечного простору для переговорів (Six 2002 : 78-79).

Підкреслимо, що превентивна медіація найбільш ефективна у таких сферах публічної політики: адміністративна діяльність та державна служба – підвищує ефективність комунікацій між різними рівнями управління; міждержавні та міжурядові конфлікти – застосування дипломатичної медіації; судові / позасудові спори – корпоративні, господарські, земельні, сімейні; політична діяльність та публічна комунікація – консолідація суспільства, запобігання інформаційним конфліктам; воєнний та постконфліктний періоди – відновлення довіри між громадами та державою.

Висновки. Таким чином, превентивна політична медіація виступає системним інструментом запобігання конфліктам / спорам, що зміцнює стабільність, підвищує ефективність взаємодії державних та громадських інститутів, а також сприяє формуванню культури діалогу в суспільстві. У сфері публічної політики превентивна (або профілактична) медіація являє собою цілеспрямовану діяльність щодо запобігання конфліктів і спорів ще на стадії їх виникнення. Це відрізняє її від класичної медіації, яка здебільшого застосовується після того, як конфлікт уже набрав форми суперечки.

Можна виокремити такі перспективні напрямки розвитку превентивної політичної медіації в Україні як ухвалення спеціального закону про медіацію для систематизації практики і регламентації ролі медіатора в публічному секторі (або додати окремий розділ у чинний Закон України «Про медіацію»), впровадження інституційних програм підготовки публічних службовців, використання соціальних та цифрових медіа для запобігання конфліктним (спірним) ситуаціям і формування культури консенсусу, застосування межсекторних і міжнародних практик медіації, що дозволить інтегрувати Україну у європейський контекст та підвищити ефективність публічного управління.

Отже, впровадження і розвиток превентивної політичної медіації в Україні потребують законодавчого унормування, освітніх програм та інституційного підходу, що відкриває нові перспективи для модернізації системи управління та комунікації між владою і громадянами.

References:

1. Andreieva, O. (2023). Mediatsiia yak efektyvnyi sposib vyrishenia ekonomichnykh sporiv v umovakh voiennoho stanu ta pislivoiennyi period (Mediation as an effective way to resolve economic disputes in martial law and the post-war period). *Pravo Ukrainy*. 10, pp. 101-111 (in Ukrainian).
2. Bercovitch, J. (1998). Preventing Deadly Conflicts: The Contribution of International Mediation. *Preventing Violent Conflicts: Past Record and Future Challenges* / P. Wallensteen (ed.). Stockholm, pp. 231-248.
3. Bercovitch, J. (2009). Mediation and conflict resolution. *The SAGE handbook of conflict resolution* / J. Bercovitch, V. Kremenyuk, & I.W. Zartman (eds.). London: Sage, pp. 340-354.
4. Borodin, Ye. (2019). Orhanizatsiino pravovi pidstavy zastosuvannia mediatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia (Organizational and legal grounds for the use of mediation in the public administration system). *Aspekty publicznego upravlinnia*. 7 (4), pp. 28-34 (in Ukrainian).
5. Gadras, S. (2010). La médiation politique comme cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de communication au sein de l'espace public local. *Les enjeux de l'information et de la communication*. 2, pp. 12-25.
6. Hoicka, D. (Ed.) (2024). Preventive Mediation: The Transformative Power of Early Conflict Engagement and Prevention. Singapore: Singapore Mediation Solutions. URL: <https://www.overdrive.com/media/11432553/>
7. Hoicka, D. (Ed.) (2025). Vorbeugende Mediation: Die transformative Kraft von Frühzeitiges Engagement und Prävention von Konflikten. Singapore: Singapore Mediation Solutions.
8. Deschamps, J. (2019). Mediation: a concept for information and communication sciences. London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2019.
9. Jandt, F.E. (2023, March 7). Preventive Mediation. Mediate.com. URL: <https://mediate.com/preventive-mediation/#:~:text=Preventive%20mediation%20brings%20those%20issues%20to%20the%20table,term%20care%2C%20life%20estate%20planning%2C%20and%20business%20succession.>
10. Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. July-August. URL: [https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances.](https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances)

11. Kozlov, K.I. (2010). Politychna modernizatsiia: implementatsiia pryntsyviv Good Governance (Political modernization: implementation of the principles of Good Governance). Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 4, pp. 135-140 (in Ukrainian).

12. Kornuta, L.M. (2023). Shchodo pytannia vprovadzhennia mediat-sii v publichnii sluzhbi (Regarding the issue of introducing mediation in the public service). Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava. 4, pp. 69-75 (in Ukrainian).

13. Krutii, O.M. (2019). Mediatsiia yak komunikatsiinyi zasib rozvytku korporatyvnoi kultury publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii (Mediation as a communication tool for developing corporate culture of public administration in the context of globalization). Derzhavne budivnytstvo. 2, pp. 1-14 (in Ukrainian).

14. Lamizet, B. (1998). La médiation politique. Paris: L'Harmattan, 1998.

192
— 15. Larina, N. (2022). Instytutysiini zasady formuvannia mediatsiinoi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtziv v Ukraini (Institutional principles of forming mediation competence of public servants in Ukraine). Aspekty publichnoho upravlinnia. 10 (6), pp. 61-69 (in Ukrainian).

16. Lopatchenko, I.M. (2019). Mediatsiia yak suchasna tekhnolohiia u vyrishenni konfliktiv v publichnomu upravlinni (Mediation as a modern technology in resolving conflicts in public administration). Pravo ta derzhavne upravlinnia. 1 (2), pp. 231-237 (in Ukrainian).

17. Melnychenko, A.A., & Radchenko, Yu.V. (2020). Implementatsiia instrumentiv mediat-sii u praktyku publichnoho upravlinnia ta administruvannia (Implementation of mediation tools in the practice of public management and administration). Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. 2, pp. 104-110 (in Ukrainian).

18. O'Leary, M.B., & Mortensen, M. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. Organization Science. 21 (1, January-February), pp. 115-131.

19. Osadchuk, A.Yu. (2013). Yurysdyktsiia sudiv z rozghliadu publichno-pravovykh sporiv (Jurisdiction of courts for consideration of public law disputes). Yurydychnyi visnyk. 3, pp. 101-106 (in Ukrainian).

20. Podziba, S.L. (2012). Civic fusion: mediating polarized public disputes. Chicago: American Bar Association Section of Dispute Resolution.

21. Servais, C. (2016). La médiation. Théorie et terrains. Brussels: De Boeck.

22. Six, J.-F. (1990). *Le Temps des médiateurs*. Paris: Seuil.
23. Six, J.-F. (1995). *Dynamique de la médiation*. Paris: Desclée de Brouwer.
24. Six, J.-F. (2002). *Les médiateurs*. Paris: Le Cavalier Bleu.
25. Voloshyn, V.H., & Mustafaieva, U.S. (2021). *Mediatsii yak sposib profilaktyky konfliktiv u sferi publicлноho upravlinnia (Mediation as a method of conflict prevention in the sphere of public administration)*. *Public Administration and Regional Development*. 3, pp. 599-621 (in Ukrainian).
26. Yasynovskyi, I.H. (2015). *Problemy vprovadzhennia ta provedennia mediatsii v Ukraini (Problems of introducing and conducting mediation in Ukraine)*. *Aktualni problemy polityky*. 2015. 55, pp. 260-267 (in Ukrainian).
27. Zartman, I. W. (2001). *The Timing of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments*. *The Global Review of Ethnopolitics*. Vol. 1 (1). P. 8-18.