

DOI: 10.5281/zenodo.3532790

УДК 338.43.02

*Лопатченко І. М., к.держ.упр., викладач ННВЦ НУЦЗУ, м. Харків*

*Lopatchenko I., PhD of Public administration, lecturer, National university of civil defence of Ukraine, Kharkiv*

## **СИСТЕМА МЕДІАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОФІЛАКТИКИ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ**

### **THE MEDIATION SYSTEM AS AN IMPORTANT COMPONENT OF PREVENTION AND CONFLICT RESOLUTION IN THE INTERAC- TION OF THE AUTHORITIES AND THE PUBLIC**

*Розглянуто систему медіації як важливу складову профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості. Проаналізовано сучасний стан використання системи медіації у взаємодії органів влади і громадськості в Україні та зарубіжних країнах.*

**Ключові слова:** *громадськість; конфлікт; медіація; вирішення конфліктів; взаємодія; медіатор.*

*The system of mediation is considered as an important component of the prevention and resolution of conflicts in the interaction between the authorities and the public. The current state of use of the mediation system in the interaction of authorities and the public in Ukraine and foreign countries is analyzed.*

**Keywords:** *public; conflict; mediation; conflict resolution; interaction; mediator.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан нашого суспільства характеризується зростанням невизначеності та нестабільності, що спричинене насамперед розширенням конфліктного простору, підвищенням напруженості у суспільних відносинах, збільшенням джерел конфліктної напруги. Така ситуація неабияк актуалізує проблему пошуку ефективних механізмів попередження та розв'язання конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості, найбільш оптимальним серед яких є медіація. Не дивлячись на те, що конфлікт, як суспільний феномен, супроводжує людство весь час його існування без ефективних та дієвих технологій профілактики та вирішення даних си-

туацій подальший стабільний розвиток нашої держави неможливий. Орієнтація України на простір європейських цінностей підсилює необхідність впровадження механізму медіації в систему публічного управління, адже сама історія становлення Європейського союзу нерозривно пов'язана з розвитком механізмів медіації як засобу інтеграції та об'єднання на якісно новій основі.

Отже, це свідчить про те, що в процесі формування дієвої взаємодії між органами влади і громадськості проблема вирішення конфліктів з використанням системи медіації потребує як наукового осмислення, так і розробки технологій управління ними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сформульовані в дослідженні, теоретичні висновки й практичні рекомендації ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених: О. Алахвердова, Є. Бородін, О. Васильєва, Й. Гальтунг, Г. ван Гурп, І. Ващенко, Н. Довгань, Л. Ємельяненко, Г. Жаворовонкова, Л. Карамушка, Г. Ложкін, М. Пірен, Ю. Притики, М. Хавронюка, Р. Фішер та ін [2; 3; 4; 6; 7; 8; 11; 12; 13].

**Постановка завдання.** Провести системний огляд наукової літератури та практичних аспектів застосування системи медіації як важливої складової профілактики та вирішенні конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості та можливі напрями удосконалення цієї сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Науковці найчастіше розглядають конфлікт як один з найважливіших атрибутів суспільного життя. При цьому використовуються різні теоретико-методологічні підходи до аналізу сутності та змістовного трактування конфлікту.

Конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме [12].

Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. "conflictus") – зіткнення протилежних інтересів, поглядів. Більш повне визначення конфлікту – протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами [12].

Відповідно до сучасних поглядів на конфлікт, однозначно, негативне ставлення до явищ конфлікту і прагнення уникнути їх вважаються неправомірними. Разом з тим, очевидно, що конфлікти можуть чинити деструктивний вплив на людські відносини, а тому визнається необхідність їх регулювання. Фундаментальна ідея сучасного підходу до управління конфліктами в різних формулюваннях зводиться до того, що конфлікт може бути керованим, причому, керуючи таким чином, його результат буде мати конструктив-

вний характер. Узагальнюючи зміст, що вкладається різними авторами в поняття управління конфліктами, можна зазначити, що мається на увазі процес контролювання конфлікту самими учасниками або зовнішніми силами (громадськими інститутами, владою, підприємцями, спеціальними особами, медіаторами та центрами медіації тощо). Метою управління конфліктами є попередження їх деструктивного розвитку [2].

Врегулювання та вирішення конфліктів за допомогою втручання третьої сторони розглядається (поряд із прямими переговорами), як одна із форм конструктивного управління конфліктами. Розрізняються кілька можливих форм втручання третьої сторони. Це, перш за все, *медіація* (mediation), або посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково повинні братися до уваги сторонами. По-друге, це *примирення* (conciliation), в якому акцент робиться не стільки на залагодженні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється. І ще одна досить розповсюджена форма втручання третьої сторони – це *арбітраж* (arbitration), за якого рекомендації третьої сторони є обов'язковими [2].

Розвиток медіації у сфері реалізації правових і економічних інтересів є досить новим прийомом регулювання відносин, однак цей інструмент вже має значну історію в сфері міжнародного права і дипломатії: миротворча діяльність нерозривно пов'язана з елементами медіаторської діяльності: мирні переговори між Ізраїлем і Палестиною, робота миротворчих місій ООН в Африці тощо. На глобальному рівні медіація є потужним інструментом інтеграції та створення економічних союзів. Найбільш яскравий приклад реалізації інтеграційної функції медіації – розвиток інститутів Європейського Союзу [4].

Ускладнення і диференціація проблем у суспільному житті обумовлюють необхідність підвищення різноманітності гнучких та ефективних управлінських засобів їх вирішення. Ці засоби в першу чергу повинні бути спрямовані на те, щоб конфлікт не перешкоджав діловій співпраці його учасників. Розвиток механізмів узгодження в Європі тісно пов'язаний з формуванням міжнародних правил врегулювання конфліктів, що значною мірою обумовлено взаємодією з транснаціональними і американськими компаніями, які зацікавлені в ефективному механізмі врегулювання комерційних суперечок. Організації, що представляють інтереси великих компаній, сприяють поширенню знань про те, як можна вирішувати спори, не звертаючись до суду і зберігаючи нормальні ділові відносини [3].

У той же час процедури примирення, такі як посередництво, зовсім не є чимось абсолютно новим для європейського суспільства, вони протягом багатьох століть застосовувалися в побутових, комерційних, міждержавних та інших суперечках. Таким чином, мова йде не про запозичення посередництва як чисто американського правового інституту, що ймовірно не мало б значного успіху, а про відродження власних традицій. Тому Європейський союз став вкладати інтелектуальні і фінансові ресурси в розвиток процедур

примирення, вбачаючи в них цінну спадщину свого минулого та елемент побудови кращого майбутнього. Сама історія становлення Європейського союзу нерозривно пов'язана з розвитком механізмів медіації як засобу інтеграції та об'єднання на якісно новій основі. На думку фахівців, інституційна реформа Європейського економічного співтовариства ґрунтувалася не так на перетворенні інститутів, залучених до законотворчого процесу, а на вирішенні принципово іншого завдання – узгодженні процесів економічної інтеграції в Західній Європі. Був обраний шлях, який виявився більш ефективним – економічне об'єднання країн: загальні правила комерційного обігу, єдина валюта, стандарти виробничої і господарської діяльності дозволили сформувати фактичну єдність європейських країн. У цих умовах узгодження єдиної Конституції видається більш технічним заходом, ніж актом створення європейської спільноти. Формування союзу європейських держав не було б можливо без вироблення дієвих механізмів узгодження організаційних і господарських питань. Успішність функціонування цих механізмів можна значною мірою пояснити тим, що був обраний як засадничий принцип досягнення консенсусу при ухваленні рішень [4].

Прийняття нормативно-правових актів Радою Європи супроводжувалось реалізацією інструментів медіації. Від моменту створення Рада Європи відображала національні інтереси держав і разом з тим виконувала наднаціональні повноваження. Прийняті Радою рішення часто не приймалися Парламентською асамблеєю в результаті недостатньої єдності позицій з різних питань. Для подолання цих проблем був створений Координаційний комітет, який взяв на себе функції медіатора. Навіть для врегулювання суперечок, пов'язаних з претензіями до самих інститутів і органів ЄЕС, передбачені механізми примирення. Так, Маастріхтським договором про створення Європейського союзу 1992 був заснований Інститут європейського медіатора. Він має такі повноваження: будь-яка фізична або юридична особа, яка постійно проживає або має місце знаходження на території ЄС, має право подати медіатору скаргу на неправомірні дії або бездіяльність інституту чи органу ЄС (за винятком суду ЄЕС і суду першої інстанції). Медіатор проводить необхідні розслідування і в разі підтвердження обґрунтованості скарги надсилає запит до відповідного інституту або органу ЄС і протягом трьох місяців отримує відповідь. Потім він сповіщає про нього заявника скарги, Європарламент, а також інші зацікавлені інститути та органи [4].

Умовно виділяють позасудову і судову медіацію. Позасудова медіація часто використовується як спеціалізована сфера проведення переговорів у конфліктах, що стосуються підприємницької діяльності, конфліктної взаємодії органів влади і громадськості, коли внаслідок очікуваної довгої тривалості судового процесу, пов'язаних з цим величезних витрат, шлях переговорів дозволяє припускати більш ефективно вирішення конфлікту та врегулювання спірних питань, також за необхідності здійснити підготовку сторін до майбутнього співробітництва, чи з питань напрацювання умов і правил

подальшої співпраці, партнерства, укладення та виконання контрактів, врегулювання спорів між керівництвом і колективом або внутрішніх конфліктів на підприємствах, між учасниками товариств та інше.

Водночас, позасудова медіація активно використовується органами влади, коли виникають труднощі у врегулюванні суперечок, розголошення яких у випадку звернення до суду може вплинути на особисті та ділові зв'язки, репутацію, виявити подробиці ведення бізнесу або завадить врегулювати питання утримуватися від подальшого поширення негативної інформації чи видалити її з інформаційного простору.

Ефективність медіації в Україні вже підтверджується завдяки чисельним пілотним проектам, проведеним в нашій країні за сприяння Європейської Комісії та Ради Європи, за підтримки Канадського національного судового інституту та інших інституцій, якими у державі проводилася низка заходів щодо впровадження медіації в систему судочинства України, а також завдяки залученню медіаторів на початку спільних проектів у різних сферах ділового життя.

Наразі медіація активно розвивається в країнах Європи, Австралії, США, а також формується на території країн пострадянського простору. Зокрема, в таких країнах як Білорусь та Казахстан вже є профільний закон, яким запроваджено інститут медіації та визначено правові засади надання послуг з медіації, практики мирного врегулювання спорів позасудовими методами, що забезпечує баланс взаємовідносин між судовою системою та інститутом медіації [15].

У США важливою технологією управління та вирішення конфліктів між публічним управлінням та громадянами є саме застосування системи медіації. На відміну від України, де система медіації ще тільки починає розвиватися, в США вона є розвиненою та є основною вирішення конфліктів. У якості прикладу, розглянемо використання медіації у взаємодії такого органу влади і громадськості, як система фіскальних служб США. Насамперед, зазначимо, що у фіскальній системі Сполучених Штатів існує інша філософія взаємодії з громадськістю, аніж в Україні - тут переважає консультативно-інформаційний підхід в податковій системі над караючим. Фіскальна служба США пропонує ряд програм альтернативних методів вирішення спорів (ADR), спрямованих на вирішення справи набагато раніше, ніж формальний процес Апеляції до Фіскальної Служби. Програми ADR Фіскальної Служби, які використовують медіацію, включають Програму Швидкого Вирішення (ПШВ), Програму Швидкої Медіації (ПШМ) і Програму Пост-апеляційної Медіації (ППМ). Зокрема, ПШВ пропонує представникам малого бізнесу та самозайнятим особам спосіб вирішення спорів менш ніж за 60 днів, використовуючи допомогу спеціально навченого медіації працівника податкової. Таким чином, ПШМ і ППМ пропонують платникам податків та податковій можливість застосування медіації за участі службовця Апеляційної інстанції Фіскальної Служби, який виступає в якості нейтральної сторо-

ни. Та на відміну від ПШВ, у цих програмах службовець податкової не має делегованих повноважень і не буде виносити рішення щодо будь-яких питань спору. Апеляційна інстанція є незалежним відділом Податкової Служби, який відповідає за розгляд більшості спорів між платниками податків та Податковою Службою. Дана програма не є обов'язковою [6; 11].

Процедурні питання проведення медіації відбуваються наступним чином. Платник податків спочатку отримує повідомлення щодо податкового спору через Лист з експертною оцінкою від Експертного підрозділу Фіскальної Служби. В Листі зазначають, що податок нараховано через певні помилки у податковій декларації, або просто запитують інформацію з конкретних питань. Процес оцінки починається з ініціації Експертним підрозділом експертного висновку з настановами щодо пропозицій змін. Як тільки складається експертний висновок, платнику податків надсилають «30-денний Лист» з рахунком та обґрунтуванням. Платник податків може оскаржити результати експертизи у підрозділі Апеляції («Офіс Звернень»), окремому підрозділі Фіскальної Служби [6].

Стосовно визначення меж медіації, то відповідні питання у податкових спорах зазвичай включають:

- чи вимагалось від особи збирати, правильно обраховувати і сплачувати податок з доходів, на соціальне страхування або акцизний збір;
- чи намагалась дана особа умисно не зібрати, обрахувати або сплатити податки та збори;
- чи платник податків зробив внесок до Цільового фонду в частині несплаченого податку у правильному розмірі;
- достовірність поданих платником податків відомостей щодо корпоративних платежів; уточнення того, що корпоративний податок за депозитами становив відповідну суму.

Зазначимо також, що плата за використання послуг працівника Апеляційної інстанції як медіатора відсутня [11].

Проте, на сьогоднішній час система медіації в Україні, на відміну від інших Європейських країн, законодавчо неврегульована, що значно знижує ефективність її поширення в нашій країні. Так, наприклад, немає чіткого механізму підготовки і сертифікації медіаторів, що є наслідком виникнення в українському медіаційному просторі багатьох суб'єктів, які позиціонують себе як професійні медіатори, але, на жаль, не мають відповідного фаху, який дозволить провести медіацію на належному професійному рівні. Все це потребує правового врегулювання на законодавчому рівні. Проте з сумом маємо констатувати факт, що Верховна Рада України 28 лютого 2019 року, провалила в другому читанні законопроект №3665 "Про медіацію". Документ, зокрема, визначав правові основи надання послуг медіації на професійній основі, поширення практики мирного вирішення спорів не судовими методами з метою розвантаження судів і забезпечення збалансованих взаємовідносин між інститутом медіації та судовою системою.

Однак, не дивлячись на законодавчу невизначеність даний напрямок діяльності починає реалізовуватися у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. Так, наприклад, в Одесі з'явилося більше можливостей врегулювати спір у позасудовому порядку – в Одеському апеляційному господарському суді було відкрито кабінет медіації. Там відвідувачі зможуть безкоштовно отримати інформацію про процедуру медіації; проконсультуватися щодо можливості вирішення наявного спору за допомогою медіації; взяти участь у процедурі медіації. Вказаний інститут є формою альтернативного способу вирішення спору, направлений на сприяння оперативному, об'єктивному та компетентному вирішенню спорів на засадах примирення сторін конфлікту. Планується, що протягом 2019 року в рамках програми "Нове правосуддя" по всій Україні будуть проводитися тренінги для адвокатів та суддів. Окремо будуть проводитись тренінги для суддів пілотних судів. Саме тому судді повинні знати, як запропонувати медіацію учасникам процесу, на якій стадії процесу та в який спосіб. Вищезазначений проект буде також реалізовуватися й в інших регіонах України.

Інший приклад розвитку медіації в Україні – науковці Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича працюватимуть над створенням Федерації медіації та розробкою програми для магістрів-медіаторів. Проект упроваджується в межах програми ЄС Erasmus+. Він спрямований на те, щоб розвивати в Україні практику залучення до вирішення конфліктів незалежної сторони - медіатора, який попередньо пройде підготовку. Загалом до проекту "Медіація: навчання та трансформація суспільства" залучені понад 10 команд з різних країн світу – Грузії, Іспанії, Нідерландів, Латвії, Німеччини, Азербайджану та України. Учасники з країн, де планують створити профільні Федерації (Україна, Грузія та Азербайджан) перейматимуть успішний досвід партнерів, вивчатимуть, як правильно поширювати знання про медіацію у суспільстві [10].

**Висновки.** Таким чином, можемо спостерігати невідворотні процеси в зміні процедур та технологій профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості. Стратегічне прагнення до трансформаційних процесів, які мають відбутися у суспільстві задля незмінного євроінтеграційного напрямку мають призвести до ефективного використання системи медіації, а також поширенню в суспільстві культури мирного вирішення спорів, що значно наблизить нашу країну до Європейської спільноти.

Дослідження використання системи медіації, як важливої складової профілактики та вирішенні конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості на даному етапі підтверджує власну ефективність завдяки пілотним проектам, які реалізуються в нашій країні за сприяння Європейської Комісії та Ради Європи. Але, основною не вирішеною проблемою медіації, як складової профілактики та вирішенні конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості є законодавча неврегульованість, що значно знижує ефективність її поширення в нашій країні.

### Список використаних джерел:

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. К.: Факт, 2003. 384 с.
2. Аллахвердова О.В., Карпенко О.В. Медиация – переговоры в ситуации конфликта : СПбГУ, 2010. 178 с.
3. Бородін Є. Можливості застосування медіації в діалозі органів місцевого самоврядування з громадою. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Дніпро, 24 жовт. – 24 лист. 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 32–34. URL: [http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2016\\_11\\_30\\_mup.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2016_11_30_mup.pdf).
4. Васильєва О.І. Визначення проблем у ході обговорення проекту концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2014. Вип. 2. С. 267–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_30) (дата звернення 22.05.2016).
5. Ващенко І.В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.
6. Волковицька Н.О. Медиация: альтернативний чи ефективний спосіб вирішення спорів. *Юридична газета*. URL: [http://www.vru.gov.ua/mass\\_media/1013](http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013).
7. Гальтунг Йоган. Трансформація конфлікту мирними засобами. *Трансцендентний метод. – Діалог різноманітностей*, № 12 (50), грудень 1999 р. URL: <http://empedu.org.ua/content/transformaciya-konfliktu-mirnimi-zasobami>.
8. Гетті ван Гурп. Медиация однолітків. Докладний посібник з розв'язання конфліктів у наших школах. К.: Курс, 2006. 172 с.
9. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління*: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., м. Київ: У 2 т. К.: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148-149.
10. Дослідники ЧНУ отримують понад 70 тис євро в межах erasmus+: вони працюватимуть над розвитком ідей медіації в Україні. Міністерство освіти і науки України : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/doslidniki-chnu-otrimayut-ponad-70-tis-yevro-v-mezhah-erasmus-voni-pracyuvatimut-nad-rozvitkom-idej-mediatsii-v-ukrayini>
11. Єрьоменко Г. В. Податкова медіація: досвід і перспективи впровадження. *Юрист & Закон*. URL: [https://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko\\_Zaichenko\\_U&Z.pdf](https://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko_Zaichenko_U&Z.pdf).
12. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: навч. пос. К.: Кондор, 2010. 172 с.
13. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. МОН України. К.: Професіонал 2007. 416 с.
14. Рада провалила закон про медіацію. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/rada-odobrila-zakon-mediatsii-1551343257.html>
15. Ситюк В. Медиация та правові перспективи її розвитку в Україні. Рада адвокатів Київської області. URL: <https://radako.com.ua/news/mediatsiya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini>.

## References:

1. Averyanov V.B. *Public administration: problems of administrative-legal theory and practice [Derzhavne upravlinnya: problemy administratyvno-pravovoyi teorii ta praktyki]*. Kyiv: Fact. 2003. Print.
2. Allahverdova O.V. Karpenko O.V. *Mediation - negotiations in conflict situation [Mediaciya – peregovory v situacii conflicti]*. St. Petersburg: State University. 2010. Print.
3. Borodin E. *Possibilities of using mediation in the dialogue of local self-government bodies with the community [Mozhlyvosti zastosuvannya mediacii v dialozi organiv miscevogo samovryaduvannya i gromady]*. Web. 01 October 2019. <[http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2016\\_11\\_30\\_mup.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2016_11_30_mup.pdf)>.
4. Vasilyeva O.I. *Identification of problems during the discussion of the draft concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine [Vyznachena problem u hodi obgovorenya proektu koncepciyi reformuvannya miscevogo samovryaduvannya ta terytorialnoi organizaciyi vlady v Ukraini]*. Web. 01 October 2019. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_30)>.
5. Vashchenko I.V. *Conflicts: the current state, problems and directions of their solution in law-enforcement bodies [Conflicti: suchasnyi stan, problem ta napyamky yih vyrichenya v organah vnutrishnih sprav]*. Kharkiv: OBC. 2002. Print.
6. Volkovitskaya N.O. *Mediation: An alternative or effective way of resolving disputes [Mediaciya: alternatyvnyi chi efektyvnyi metod vyrishenya sporiv]*. Web. 01 October 2019. <[http://www.vru.gov.ua/mass\\_media/1013](http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013)>.
7. Galtung Johann. *Transformation of the conflict by peaceful means. Transcend method [Transformaciya conflictu myrnymi zasobamy. Transcend metod]*. Web. 01 October 2019. <<http://empedu.org.ua/content/transformaciya-konfliktu-mirnimizasobami>>.
8. Getty van Gurp. *Peer mediation. A comprehensive guide to conflict resolution in our schools [Mediaciya odnolitkiv. Dokladnyi posibnyk z rozvyaznya conflictiv u nashix shkolas]*. Kyiv: Kurs. 2006. Print.
9. Dovgan N. *Conflict management technologies in public administration [Technologii vregulyuvannya conflictive v derzhavnomu upravlinni]* Actualni teoretyko-metodologichni ta organizaciyno-praktychni problem derzhavnogo upravlinya. Vydavnytvo NADU. 1 (2004): 148-149. Print.
10. *CNT Researchers will receive over € 70,000 within erasmus +: they will work to develop mediation ideas in Ukraine [Doslydnyky ChNU otrymayut ponad 70 tys. Euro za Erasmus+: vony pracyvaymut nad rozvytkom idei mediaciyi]* Web. 01 October 2019. <<https://mon.gov.ua/ua/news/doslidniki-chnu-otrimayut-ponad-70-tis-yevro-v-mezhah-erasmus-voni-pracyuvatimut-nad-rozvitkom-idej-mediacyi-v-ukrayini>>.
11. Eremenko G.V. *Tax mediation: experience and prospects of implementation [Podatkova meiaciya: dosvid ta perspektyvy vprovadgenia]* Web. 01October2019.<[https://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko\\_Zaichenko\\_U&Z.pdf](https://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko_Zaichenko_U&Z.pdf)>.
12. Zhavoronkova G.V., Skibitsky O.M., Sivashenko T.V., Tuz O.I. *Conflict management [Upravlinya conflictamy]*. Kyiv: Kondor. 2010. Print.
13. Lozhkin G.V. *Psychology of Conflict: Theory and Modern Practice [Psychologiya conflictu: teoriya i suchasna praktyka]*. Kyiv: Profesional. 2007. Print.
14. *The Ukrainian Parliament failed the mediation law [Verhovna Rada pro-*

valyla zakon pro mediacyu]. Web. 01 October 2019. <<https://www.rbc.ua/ukr/news/rada-odobrila-zakon-mediatsii-1551343257.html>>.

15. Sytiuk V. Mediation and legal perspectives of its development in Ukraine [Mediacya ta pravovi perspektyvy yiyi rozvytky v Ukrayini]. Web. 01 October 2019. <<https://radako.com.ua/news/mediacya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini>>.

---

---

**DOI: 10.5281/zenodo.3534860**

**УДК 351.82:620.92**

*Музика Ю. Д., к.держ.упр., доц., ТНУ ім. В. І. Вернадського, м. Київ,  
Гуйда О. Г., ТНУ ім. В. І. Вернадського, м. Київ*

*Muzyka Y., Ph.D. in Public Administration, Senior Lecturer in the Department of economics, entrepreneurship and natural sciences, V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv,*

*Guida O., Senior Lecturer in the Department of general engineering disciplines and thermal power engineering, V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv*

## **ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ**

### **MAIN ELEMENTS OF UKRAINE'S ENERGY STRATEGY**

*В статті досліджено основні елементи реалізації енергетичної стратегії України. Проаналізовано рівень енергетичної безпеки України в сучасних умовах. Розглянуто основні причини недостатнього рівня енергетичної безпеки України. Доведено необхідність підвищення рівня енергоефективності та енергозбереження в усіх сферах суспільного життя. Запропоновано напрями реалізації державної політики енергоефективності та енергозбереження як необхідної передумови забезпечення енергетичної безпеки України.*

**Ключові слова:** *державна політика, механізми реалізації державної політики, енергетична стратегія України, енергоефективності та енергозбереження, енергетична безпека, відновлювана енергетика.*

*The article explores the main elements of the implementation of the energy strategy of Ukraine. The level of energy security of Ukraine in modern conditions is analyzed. The main reasons for the insufficient level of energy security of Ukraine are considered. The necessity of increasing the level of energy efficiency and energy saving in all spheres of public life is proved. The directions of implementing the state policy of*