

*Крутії Олена Миколаївна,  
д.держ.упр., проф., професор кафедри політології та філософії,  
ХарПІ НАДУ, м. Харків  
ORCID 0000-0002-5180-2842*

УДК 35:316.7

doi 10.34213/db.19.02.02

## МЕДІАЦІЯ ЯК КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЗАСІБ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Розглянуто систему медіації як важливу складову профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості та комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури публічного управління. Проаналізовано роль медіації в умовах глобалізації та можливості її застосування в міжнародній дипломатії. Визначено, що інституціоналізація медіації дозволяє розширити сферу її застосування: від дипломатичних відносин та судової практики до різних сфер публічного управління. Встановлено, що механізми розвитку медіації сприяють розбудові корпоративного управління, як в органах публічної влади так і серед великих (перш за все транснаціональних) компаній, де приймаються власні спеціальні програми, що спрямовані на врегулювання спірних питань та формування корпоративної культури.*

**Ключові слова:** публічне управління; корпоративна культура; медіація; комунікаційний засіб, глобалізація.

**Постановка проблеми.** Починаючи з кінця ХХ ст., публічне управління у провідних країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Ідеться про зміну парадигми в теорії публічного управління. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи публічних органів з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів. Управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. Практика цих країн засвідчує, що існує стійкий взаємозв'язок реформ публічного управління, які базуються на спрямуванні на запити і потреби клієнта-громадянина, зі змінами корпоративної культури публічних органів влади.

Щодо ролі медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації важливо вказати на можливості її застосування в міжнародній дипломатії. Однак аналіз інституціоналізації медіації дозволяє дійти висновку, що від сфери

дипломатичних відносин та судової практики цей процес поширився у різні сфери публічного управління. При цьому процеси розвитку медіації сприяють розбудові корпоративного управління як в органах публічної влади, так і серед великих (перш за все транснаціональних) компаній, де приймаються власні спеціальні програми, застосовується широкий спектр комунікаційних засобів, що спрямовані на врегулювання спірних питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сформульовані в дослідженні теоретичні висновки й практичні рекомендації ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: О. Алахвердова, Є. Бородіна, Й. Гальтунг, І. Ващенко, Н. Довгань, Г. Ложкіна, І. Лопатченко та ін. В останній час проводяться численні комунікативні заходи, присвячені розвитку медіації в Україні. Як вказують ці науковці, з початком дискусії навколо проекту Закону України “Про медіацію” проблема визначення поняття медіації не втратила своєї актуальності. Виникла необхідність визначити відповідність поняття та процесу медіації стосовно інтерпретації загально прийнятним в інших країнах та унормованим підходам до розвитку корпоративної культури [1–4; 6; 7–10].

**Метою статті є** обґрунтування необхідності дослідження медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації.

Необхідність досягнення поставленої мети передбачає постановку та вирішення таких завдань:

- виділити особливості формування та розповсюдження медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури;
- визначити основні внутрішні проблеми діяльності органів публічного управління, що сприяють поглибленню конфліктів з громадськістю;
- встановити напрями застосування медіації як комунікаційного засобу модернізації діяльності органів публічного управління щодо формування корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Медіація в публічному управлінні є оптимальним інструментом, що забезпечує діалог і врегулювання соціальних

конфліктів. Особливо важливим це є в умовах розвитку демократичних цінностей в Україні, коли на перший план виходить визнання і дотримання прав та інтересів людини як найвищої соціальної цінності. Крім того, орієнтація України на європейські цінності підсилює необхідність впровадження механізму медіації в систему публічного управління як засобу інтеграції та співробітництва. Так, сама історія становлення Європейського Союзу нерозривно пов'язана з розвитком механізмів медіації як засобу інтеграції та об'єднання на новій основі.

Сьогодні якість публічного управління залежить від здатності органу влади підпорядковувати діяльність інтересам громади, використання в діяльності ринкових підходів, забезпечення високої якості публічних послуг, налагодження партнерських відносин у трикутнику “влада-бізнес-громада”, забезпечення відкритості влади й співучасті громадян в управлінні, постійного вдосконалення менеджменту та розвитку персоналу органу державного управління. Корпоративний характер мотивує розвиток якісно нових відносин у громаді, яка розглядається специфічною корпорацією, в межах якої здійснюється формування спільної власності та встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями, перехід до партнерських відносин і розширення меж співпраці. Це вимагає пошуку оптимальних інструментів врегулювання соціальних конфліктів, серед яких важливе місце займає медіація. Застосування медіації в публічному управлінні сприятиме зміні традиційної культури взаємодії громадян і місцевої влади та формуванню оновленої корпоративної культури публічного управління.

Серед домінуючих векторів зміни корпоративної культури публічних установ в умовах глобалізації є свобода та культура конфлікту. Конфлікт є найбільш поширеною формою взаємодії, яка потребує застосування механізму медіації. Загальне визначення конфлікту це – зіткнення протилежних цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що виникає через суперечливі позиції сторін з

якого-небудь приводу, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення за даних обставинах, або розбіжність інтересів, бажань, потягів опонентів. Представниками різних психологічних напрямів написано багато цікавих праць у цій галузі: міжгрупова агресія так званої “масоподібної” поведінки у праці Г. Лебона; соціальні конфлікти, обумовлені інстинктом “забіяцтва” в теорії інстинктів соціальної поведінки Мак Дауголла; споконвічні ворожість і страх стосовно “чужих” у класичному психоаналізі і неофрейдизмі (Фрейд); негативні групові установки й групоцентричні забобони як характерні риси авторитарної особистості Т. Адорно; агресивна поведінка в міжгрупових аспектах необіхевіористської теорії фрустрації та агресії (Доллард). Д. Дена, дослідник у сфері вирішення конфліктів і засновник посередництва в менеджменті, розкрив подвійну роль конфлікту [6; 8].

Усе це вказує на те, що стабільна соціальна взаємодія в публічному управлінні має підтримуватися певними позапримусовими процедурами. Це збігається з науковими міркування дослідників конфлікту, які до паритетних процедур врегулювання конфлікту відносять довіру, спільну діяльність, конструктивний діалог і медіацію.

Особливо важливим це є в умовах глобалізації, коли відбувається зростання невизначеності та нестабільності, що спричинене розширенням конфліктного поля, підвищенням напруженості у міжнародних відносинах, збільшенням джерел конфліктної взаємодії. Це спонукає науковців та практиків публічного управління до пошуку ефективних механізмів розв’язання конфліктів та розвитку корпоративної культури в публічному управлінні, найбільш оптимальним серед яких є медіація.

Медіацію визначають як непримусову процедуру врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів сторін конфлікту (спору) за допомогою одного або декількох медіаторів. Медіація в системі публічного управління виконує функцію трансмісії, яка веде до зміни керованої системи. Використання механізмів медіації свідчить про високу інституційну розвиненість суспільства, оскільки медіація забезпечує запобігання та

розв'язання конфліктних ситуацій між суб'єктами публічного управління: органами публічної влади та структурами громадянського суспільства. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли збільшується напруженість у міжнародних відносинах і розширюється джерела конфліктної взаємодії. Тому, чим більше система публічного управління країни відкрита до паритетності та інноваційності у вирішенні конфліктів, тим вище її потенціал стійкості до протистояння конфліктним та соціально напруженим ситуаціям на міжнародному рівні. При цьому процеси розвитку медіації сприяють підвищенню корпоративної культури публічного управління та розбудові корпоративного управління [9].

У системі публічного управління медіація відіграє важливу роль у реалізації механізмів управління конфліктами у взаємодії влади та громадськості. Управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості є таким процесом, який вимагає комплексного підходу, що приводить у дію системи й структури, здатні запобігти можливим проблемам або розв'язати поставлені завдання. На наш погляд, вагоме значення у комплексі механізмів управління набуває механізм медіації. Механізм медіації – це сукупність організаційних структур, конкретних форм та методів медіаційної взаємодії, а також інструментів, за допомогою яких реалізується ця діяльність [2].

На нашу думку, застосування механізму медіації як чинника попередження та розв'язання конфліктів у публічному управлінні в Україні передбачає підвищення ефективності функціонування організаційно-правового, соціально-психологічного та медіа-комунікаційного його складових. Стосовно організаційно-правової складової механізму медіації, пропозиції мають стосуватися особливостей використання існуючої нормативно-законодавчої бази, яка забезпечує структурні, функціональні та інші організаційно-правові ресурсні компоненти управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості. Базою соціально-психологічної та медіа-комунікаційної складової механізму медіації є сучасні соціальні, медійні технології процесу

взаємодії представників органів влади та громадськості, а також відповідні соціально-психологічних компетенцій як представників влади так і громадськості.

Для кожного із зазначених складових визначені показники, за якими здійснювалося оцінювання. Так, організаційно-правова складова механізму оцінювався за такими показниками: перший – дієвість законодавчої бази щодо зниження соціальної напруженості (під якою розуміється явне чи приховане загострення відносин між певними соціальними групами, існування високого рівня незадоволеності значної частини громадян соціально-економічними процесами, що відбуваються); другий – достатність та відповідність діючого законодавства України в сфері державного управління конфліктами у взаємодії представників органів влади та громадськості вимогам законодавства ЄС та зарубіжній практиці; третій – відповідність (ергономічність) структурної організації діяльності органів влади щодо управління конфліктами відносно її законодавчо визначених цілей, завдань і функцій.

Соціально-психологічна складова механізму медіації оцінювався за такими показниками – компетентність і вміння реалізовувати конструктивні стратегії управління конфліктами представниками органів влади та громадськості та вмотивованість представників органів влади та громадськості на дотримання морально-етичних норм.

Медіа-комунікаційна складова механізму медіації оцінювався за такими показниками – наявність знань та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій щодо управління конфліктами у взаємодії представників органів влади та громадськості.

Отже, в контексті даного дослідження, доцільним є аналіз таких складових механізму медіації щодо управління конфліктами та формування корпоративної культури публічного управління, як організаційно-правового, соціально-психологічного та медіа-комунікаційного. За допомогою цих складових здійснюється реалізація управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості як на державному рівні, так і міждержавному рівнях.

В Україні взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськістю залишається малоефективною через недостатню прозорість діяльності цих органів та забюрократизовані процедури такої взаємодії, низький рівень взаємної довіри. Недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри для реалізації громадських ініціатив, утворення та діяльності окремих видів організацій громадянського суспільства, розгляду та врахування громадських пропозицій органами державної влади, органами місцевого самоврядування. Рівень гармонізації законодавства України із законодавством Європейського Союзу та врахування кращого міжнародного досвіду у сфері розвитку громадянського суспільства є недостатнім.

З метою визначення засобів вирішення та попередження конфліктів між органами влади та громадськістю автором було проведено експертне соціологічне опитування за темою “Можливості модернізації органів публічного управління в Україні”. У якості експертів у дослідженні виступали працівники органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, представники приватного бізнесу та громадських організацій м. Києва, Луганської, Сумської, Полтавської, Харківської та деяких інших областей України. Опитування проводилося у період з 10 вересня по 28 листопада 2015 р. Загальна кількість експертів склала 222 особи.

Серед завдань, які стояли перед дослідженням, зокрема, були такі:

- встановлення рівня довіри громадян до органів влади на регіональному та місцевому рівні;
- визначення основних внутрішніх проблем діяльності органів публічного управління, що сприяють розвитку та поглибленню конфліктів з громадськістю;
- встановлення ключових напрямів модернізації діяльності органів публічного управління, зокрема, у сфері взаємодії з громадськістю.

Говорячи про чинники, які сприяють підвищенню рівня довіри громадян до органів публічного управління, опитані звернули увагу на декілька складових, серед яких найбільш важливими є формування належної культури

поведінки керівників та рядових працівників органів публічного управління, а також забезпечення прозорості їх діяльності. Звернемо також увагу, що хоча і менш значущими порівняно з двома попередніми, але також важливими експертами визнається забезпечення діяльності громадських рад при органах публічного управління, використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також управлінських інновацій. Говорячи про чинники, які можуть сприяти покращанню якості взаємодії представників органів влади та громадськості, експерти звернули увагу на формування знань, вмінь та навички працівників органів публічного управління, а також розвиток їх особистісних якостей.

Між тим, на думку опитаних, більшість працівників органів публічного управління сьогодні не мають необхідних для знань, а також не володіють відповідними якостями для успішного ведення переговорів та дискусій, вирішення імовірних конфліктів. Так, оцінюючи комунікативну складову діяльності працівників органів публічного управління, більшість експертів звернули увагу на низький рівень знань щодо етапів розвитку конфлікту, особливостей типів і видів конфлікту, психологічних особливостей осіб, які конфліктують (рис. 1).

За умов відсутності необхідних знань, вмінь (слухати інших, йти на компроміс тощо) та необхідних якостей (зокрема, професіоналізму), не дивно, що і здатність працівників органів публічного управління налагоджувати ефективні комунікації з громадськістю оцінюються опитаними не дуже високо.

Найгірше, за оцінками експертів, працівники органів публічного управління під час взаємодії з представниками громадськості вміють самокритично оцінювати ситуацію та прогнозувати розвиток подій в конфлікті. Стосовно таких компетенцій, як коректно вести переговори, проявляти гнучкість під час вирішення конфлікту, враховувати та не допускати попередніх помилок щодо ведення спорів та дискусій у майбутньому, проявляти витримку при загостренні конфлікту, зацікавлювати протилежну сторону в позитивному вирішенні конфлікту, ситуація є кращою, що відображено на рис. 2.



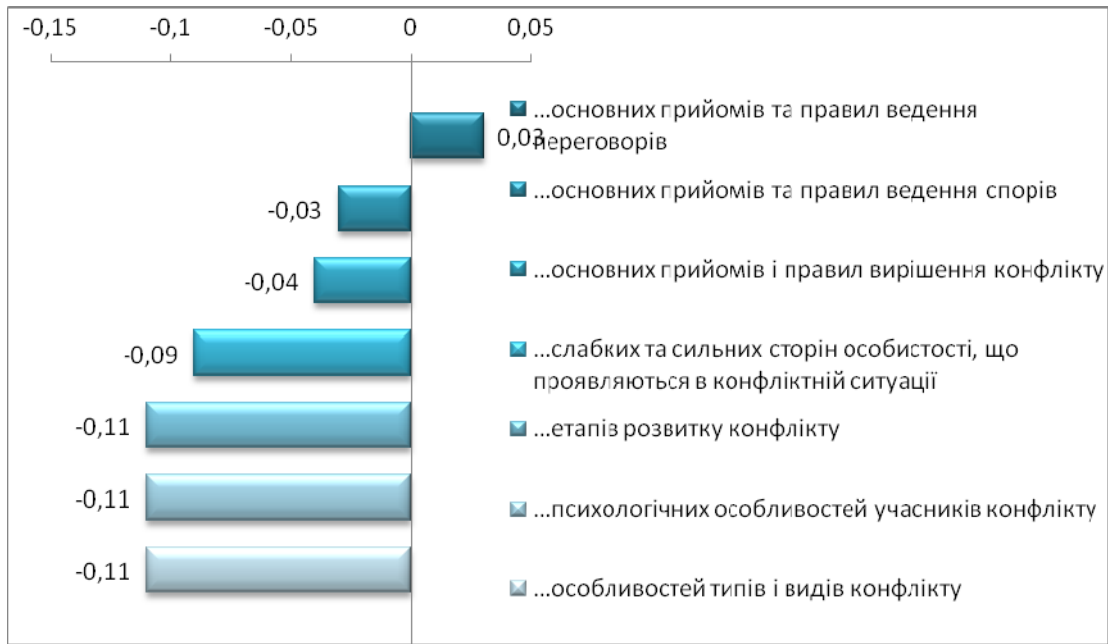


Рис. 1. Оцінка рівня знань працівників органів публічного управління щодо конфлікту (за індексом рівня знань ( $I_{рзн}$ ) від -1 до 1, де -1 – вкрай низький, -0,5 – скоріше низький, 0 – середній, 0,5 – скоріше високий, 1 – дуже високий)



Рис. 2. Оцінка рівня здатності працівників органів публічного управління оцінювати ситуацію та прогнозувати розвиток подій в конфлікті (за індексом рівня здатності ( $I_{рзд}$ ) від -1 до 1, де -1 – вкрай низький, -0,5 – скоріше низький, 0 – середній, 0,5 – скоріше високий, 1 – дуже високий)

Серед факторів, які можуть сприяти працівникам органів публічного управління у дотриманні певних етичних стандартів під час комунікації з

громадськістю, опитані вказали насамперед, на отримання знань у сфері психології та конфліктології (57,3 %). Також значущими експерти визнали удосконалення нормативно-правового регулювання всіх можливих форм та видів конфліктів (44,1 %), а також створення матеріальних стимулів для працівників органів публічного управління щодо дотримання стандартів етичної поведінки під час вирішення конфліктів з представниками громадськості (36,4 %).

Отже, за результатами соціологічного дослідження, оцінки експертів комунікативної складової діяльності працівників органів публічного управління, вказують на низький рівень знань щодо етапів розвитку конфлікту, особливостей типів і видів конфлікту, психологічних особливостей осіб, які конфліктують. Експерти, які працюють в регіональних та місцевих органах влади не змогли визначити типову стратегію поведінки працівників своєї організації в умовах конфлікту. Звертає увагу, що значна частина (15,6 %) працівників регіональних і місцевих органів влади обирає ворожнечу стратегію поведінки.

Серед факторів, які можуть сприяти працівникам органів публічного управління у дотриманні певних етичних стандартів під час комунікації з громадськістю, опитані вказали, насамперед, на отримання знань у сфері психології та конфліктології (57,3 %). Також значущими експерти визнали удосконалення нормативно-правового регулювання всіх можливих форм та видів конфліктів (44,1 %), а також створення матеріальних стимулів для працівників органів публічного управління щодо дотримання стандартів етичної поведінки під час вирішення конфліктів з представниками громадськості (36,4 %). При цьому більшість з них визнали доцільним прийняття такого нормативного документу.

Крім кількісної, представимо й якісну характеристики зазначених механізмів. Так, за висновками експертів, під час планування діяльності органів влади щодо управління конфліктами жодним чином не враховуються розвиток медіа-комунікацій суспільства, сегментація та тенденції розвитку інформаційного ринку з приводу управління конфліктами та протестними

настроями у суспільстві. За результатами експертного опитування можна констатувати, що ступінь використання інформаційних та медіа комунікативних технологій в управлінні конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості має низький рівень.

Ключовими напрямками підвищення довіри до органів публічного управління, згідно з результатами проведеного опитування, можна назвати збільшення прозорості їх діяльності, активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також підвищення культури поведінки осіб, які працюють в органах влади.

Виходячи з вище зазначеного можна сформулювати сучасні пріоритети вдосконалення механізму медіації в управлінні конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні. Складові механізму медіації, проаналізовані нами, мають вдосконалюватися в напрямку реалізації управлінської діяльності стосовно вирішення конфліктів та розвитку корпоративної культури. Так, публічне управління в Україні знаходиться на початковому етапі використання сучасних комунікативних та медіаційних технологій розвитку корпоративної культури. Це вимагає розуміння та розширення можливостей корпоративних медіа та соціальних мереж, механізму медіації.

Таким чином, застосування механізму медіації, як чинника попередження та розв'язання конфліктів у публічному управлінні, передбачає такі засоби під час взаємодії органів влади та громадськості, як доопрацювання правових документів з проблем управління конфліктами, використання традиційних форм управління ними й інноваційних регіонально-орієнтованих структур (кабінетів медіації), а також запровадження регіональних програм з формування базових навичок медіатора.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, використання медіації свідчить про високу інституційну розвиненість суспільства, оскільки медіація забезпечує запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій між суб'єктами публічного управління: органами публічної влади та структурами громадянського

суспільства позапримусовими засобами. Це є особливо важливим в умовах глобалізації, коли збільшується напруженість у міжнародних відносинах та розширюється джерела конфліктної взаємодії. Тому, чим більше система публічного управління країни відкрита до паритетності та інноваційності у вирішенні конфліктів, тим вище її потенціал стійкості до протистояння конфліктним та соціально напруженим ситуаціям на міжнародному рівні.

Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації сприяє зниженню напруженості у міжнародних відносинах, зменшенню джерел конфліктної взаємодії та налагодженню діалогу. Застосування механізму медіації в управлінні конфліктами вимагає комплексного підходу, який приводить у дію організаційно-правові, соціально-психологічні та медіа-комунікаційні складові системи й структури публічного управління, здатні запобігти можливим проблемам або розв'язати поставлені завдання.

#### Список використаних джерел

1. Аллахвердова О. В. Карпенко О. В. Медіація – переговори в ситуації конфлікта. Санкт Петербург : ССПБГУ, 2010. 178 с.
2. 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.
3. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : ОВС, 2002. 256 с.
4. Волковицька Н. О. Медіація: 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) (дата звернення: 10.10.2019).
5. Гальтунг Йоган. Трансформація конфлікту мирними засобами. Трансценд метод. *Діалог різноманітностей*. 1999. № 12 (50). URL: <http://empedu.org.ua/content/transformatiya-konfliktu-mirnimi-zasobami> (дата звернення: 10.10.2019).
6. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.) : у 2 т. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.
7. Дослідники ЧНУ отримують понад 70 тис євро в межах erasmus+: вони працюватимуть над розвитком ідей медіації в Україні. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/doslidniki-chnu-otrimayut-ponad-70-tis-yevro-v-mezhah-erasmus-voni-pracuyuvatimut-nad-rozvitkom-idej-mediatsiyi-v-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2019).
8. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
9. Рада провалила закон про медіацію. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/rada-odobrila-zakon-mediatsii-1551343257.html> (дата звернення: 10.10.2019).
10. Ситюк В. Медіація та правові перспективи її розвитку в Україні. Рада адвокатів

Київської області. URL: <https://radako.com.ua/news/mediaciya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2019).

### References

1. Allahverdova, O.V., Karpenko, O.V. (2010). *Mediaciya – peregovory v situacii conflicta* [Mediation-negotiations in conflict situation]. St. Petersburg: State University [in Russian].
2. Borodin, E. (2016). Possibilities of using mediation in the dialogue of local self-government bodies with the community [Mozhlyvosti zastosuvannya mediacii v dialozi organiv misceвого samovryaduvannya i gromady]. *Naukovo-praktychne zabezpechennia rozvytku ta spivrobotnytstva ob'iednanykh terytorialnykh hromad: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Dnipro, 24 zhovt.–24 lyst. 2016 r.)*. Dnipro: DRIDU NADU, 32–34 [in Ukrainian].
3. Vashchenko, I.V. (2002). *Conflicty: suchasnyi stan, problem ta napryamky yih vyrichenya v organah vnutrishnih sprav* [Conflicts: the current state, problems and directions of their solution in law-enforcement bodies]. Kharkiv: OVS [in Ukrainian].
4. Volkovitskaya, N.O. *Mediaciya: alternatyvnyi chi efektyvnyi metod vyrishenya sporiv* [Mediation: An alternative or effective way of resolving disputes]. *Yurydychna hazeta*. URL: [http://www.vru.gov.ua/mass\\_media/1013](http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013) [in Ukrainian].
5. Galtung, Johann. (1999). *Transformaciya conflictu myrnymi zasobamy. Transcend metod* [Transformation of the conflict by peaceful means. *Transcend method*]. *Dialoh riznomanitnostei*, 12 (50). URL: <http://empedu.org.ua/content/transformaciya-konfliktu-mirnimi-zasobami> [in Ukrainian].
6. Dovgan, N. (2004). *Technologii vregulyuvannya conflictive v derzhavnomu upravlinni* [Conflict management technologies in public administration]. *Aktualni teoretyko-metodolohichni ta orhanizatsiino-praktychni problemy derzhavnoho upravlinnia: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 28 trav. 2004 r.)*. Kyiv: Vyd-vo NADU, vol. 1, 148–149 [in Ukrainian].
7. *Doslydnyky ChNU otrymayut ponad 70 tys. Euro za Erasmus+: vony pracyvatymut nad rozvytkom idei mediaciyi* [CNT Researchers will receive over € 70,000 within erasmus +: they will work to develop mediation ideas in Ukraine]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/doslidniki-chnu-otrimayut-ponad-70-tis-yevro-v-mezhah-erasmus-voni-pracyuvatimut-nad-rozvitkom-idej-mediacyi-v-ukrayini> [in Ukrainian].
8. Lozhkin, G.V. (2007). *Psychologiya conflictu: teoriya i suchasna praktyka* [Psychology of Conflict: Theory and Modern Practice]. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
9. *The Ukrainian Parliament failed the mediation law* [Verhovna Rada provalyla zakon pro mediaciyu]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/rada-odobrila-zakon-mediatsii-1551343257.html> [in Ukrainian].
10. Sytiuk, V. *Mediation and legal perspectives of its development in Ukraine* [Mediaciya ta pravovi perspektyvy yiyi rozvytky v Ukrayini]. URL: <https://radako.com.ua/news/mediaciya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini> [in Ukrainian].

**Krutii O. M.**,

*Doctor of Science in Public Administration,*

*Professor of the Department of Political Science and Philosophy of KRI NAPA, Kharkiv*

*ORCID 0000-0002-5180-2842*

### **Mediation as a communication tool for development corporate culture of public management in the context of globalization**

*The system of mediation is considered as an important component of prevention and conflicts resolution in the interaction between the authorities and the public as well as communication tool for the corporate culture development of public administration. It is determined that the institutionalization of mediation allows to expand the scope of its application: from diplomatic relations and judicial practice to different spheres of public administration.*

*Mediation is defined as an involuntary procedure for a conflict resolution (dispute) by negotiating the parties to the conflict (dispute) with the help of one or more mediators. The use of*

*mediation mechanisms testifies to the high institutional development of society because it provides conflicts prevention and resolution between public authorities and civil society structures.*

*In the public administration system mediation plays an important role in the implementation of conflict management mechanisms in the interaction between the authorities and the public. The mechanism of mediation is defined as a set of organizational structures, specific forms and methods of mediation interaction.*

*In order to identify the solution to resolve and prevent conflicts between the authorities and the public there was conducted a sociological survey on the topic “Modernization of public administration bodies in Ukraine”. According to the results of this survey the key directions to increase the trust in public administration bodies is transparency of their activity and active introduction of modern information and communication technologies as well as an behavior culture improvement in the authorities.*

*The use of mediation mechanism as a factor of preventing and resolving conflicts in public administration in Ukraine implies an increase in the effectiveness of the organizational, legal, social, psychological and media communication of its components. The basis of social and psychological component of mediation mechanism is modern social technologies of the interaction process between representatives of the authorities and the public, as well as the relevant social and psychological competencies of both the authorities and the public.*

*In the context of globalization the tension in international relations is increasing and the sources of conflict interaction are expanding. The components of the mediation mechanism should be improved by expanding the communication tools of conflict management and the development of corporate culture.*

*Modern priorities of improving the mechanism of mediation as a communication tool for conflict management and the development of corporate culture have been formulated.*

*Public administration in Ukraine is at an early stage in the use of modern communication and mediation technologies for the development of corporate culture. This requires at first the empowerment of corporate media and social networks. Secondly finalization of legal documents on conflict management issues. Third, the use of traditional forms of conflict management and the expansion of innovative regional-oriented structures (mediation offices). Fourth, the introduction of regional programs for the formation of basic mediator skills.*

**Keywords:** public administration; corporate culture; mediation; communication tool, globalization.

*Надійшла до редколегії 29.11.2019 р.*