

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління

**РОЗВИТОК МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти — другий (магістерський)

Виконав:

студент 6 курсу 606 групи

Пацаранюк Богдан Іванович

Керівник:

доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
асистент Барбір І. М.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол №__ від _____ 2025 р.

Зав. кафедри _____ проф. Круглашов А. М.

Чернівці – 2025

Анотація

Магістерська робота присвячена дослідженню розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. У роботі проаналізовано теоретичні засади медіації, її місце в системі публічного управління та роль у налагодженні ефективної комунікації між владою і громадянами. Особливу увагу приділено діяльності службовців органів місцевого самоврядування як основної ланки у взаємодії з громадою.

У практичній частині здійснено аналіз рівня сформованості медіаційної компетентності, окреслено основні бар'єри її розвитку та визначено перспективні напрями впровадження медіаційних практик у діяльність органів публічної служби. Запропоновано систему практичних рекомендацій щодо навчання публічних службовців, інституціоналізації медіації, інформаційного супроводу та моніторингу її ефективності. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також під час підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців.

Ключові слова: *медіація, медіаційна компетентність, публічні службовці, місцеве самоврядування, публічна комунікація, врегулювання конфліктів.*

Abstract

The master's thesis is devoted to the study of the development of mediation competence of public servants as an important component of democratic governance in Ukraine. The paper analyzes the theoretical foundations of mediation, its place in the system of public administration, and its role in establishing effective communication between authorities and citizens. Special attention is paid to the activities of local self-government officials as a key link in interaction with the community.

The practical part analyzes the level of formation of mediation competence, identifies the main barriers to its development, and determines promising directions for the implementation of mediation practices in the activities of public authorities. A system of practical recommendations is proposed regarding the training of public servants, institutionalization of mediation, information support, and monitoring of its effectiveness. The results of the study can be used in the activities of state authorities and local self-government bodies, as well as in the process of training and professional development of public servants.

Keywords: *mediation, mediation competence, public servants, local self-government, public communication, conflict resolution.*

Заява

Студент, Пацаранюк Богдан Іванович

Номер студентської книжки:

Я заявляю, що наукова робота: «Розвиток медіаційної компетентності публічних службовців» була підготовлена виключно мною,* і:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідності із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплома про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Цією заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки студента Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що згоден на обробку моїх письмових робіт відповідно до антиплагіатних процедур Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота, написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам, зазначеним у цій заяві, або якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно **Додатку 2**), робота буде повернута на доопрацювання.

Дата

Підпис

*Беручи до уваги істотний внесок з боку керівника наукової роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. Теоретичні основи медіаційної компетентності.....	10
1.1. Поняття та сутність медіації у сфері публічного управління.....	10
1.2. Закордонний і вітчизняний досвід розвитку медіації в системі публічного управління.....	16
1.3. Основні підходи до визначення структури, критеріїв і рівнів медіаційної компетентності у сфері публічного управління.....	21
РОЗДІЛ II. Аналіз стану розвитку медіаційної компетентності публічних службовців в Україні.....	30
2.1. Публічна служба в Україні: її структура, категорії та характеристика професійних вимог.....	30
2.2. Особливості формування та розвитку медіаційної компетентності публічних службовців у воєнний час.....	38
2.3. Визначення проблем і бар'єрів у розвитку медіаційної компетентності публічних службовців.....	46
РОЗДІЛ III. Шляхи та інструменти розвитку медіаційної компетентності службовців органів місцевого самоврядування.....	51
3.1. Потреба розвитку медіаційної компетентності службовців органів місцевого самоврядування.....	51
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження медіації в діяльність органів місцевого самоврядування.....	57
3.3. Перспективи розвитку інституту медіації у сфері місцевого самоврядування.....	67
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває в умовах трансформації, спричиненої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з воєнним станом, кризами та зростанням суспільних очікувань щодо прозорості та ефективності влади. У цих умовах особливого значення набуває здатність публічних службовців не лише виконувати адміністративні функції, а й будувати якісну комунікацію з громадянами, запобігати конфліктам та врегульовувати їх у мирний спосіб. Саме в цьому представникам публічної служби і мала б допомагати медіаційна компетентність, адже вона нині стає неодмінною серед інших професійних умінь сучасного службовця, стаючи важливим елементом демократичної культури врядування.

Теорію щодо основних засад медіації, її роль у розв'язанні конфліктів висвітлюють у своїх наукових працях такі закордонні вчені, як Дж. Фолберг та Е. Тейлор, Л. Боуль і М. Несік, У. Фішерр, Р. Рідлі-Дафф, А. Беннетт, А. Джерамі тощо.

Тема медіації та медіаційної компетентності сьогодні є досить актуальною в українському науковому просторі. Зокрема, Н. Василенко дослідила медіаційну компетентність на основі освітньо-професійної програми магістратури з публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» [9]. С. Калаур говорить про те, що медіація має неабиякий ресурс для налагодження комунікації та стверджує, що потрібно розвивати медіаційну компетентність соціальних працівників для результативного виконання їхніх посадових обов'язків» [34]. У своїх дослідження О. Кацьора зосереджується на тому, що наше суспільство, на жаль, не дуже обізнане в тому, як можна розв'язати конфлікт через медіацію й демонструє на прикладах, які переваги має таке розв'язання завдяки медіації» [38]. Н. Ларіна дослідила теоретичну базу медіаційної компетентності, визначивши основні її складники, а також проаналізувала медіацію в публічному управлінні. Науковиця зосереджується на тому, що медіація має гуманістичну

природу, та виокремлює її принципи» [47, 48]. О. Мазур відстежила й проаналізувала, як використовують медіацію представники органів місцевого самоврядування в Україні після ухвалення відповідного закону» [50]. К. Майстренко стверджує, що «нинішні виклики спонукають до застосування інноваційних підходів у розв'язанні конфліктів у публічному управлінні. Найактуальнішим з таких підходів визнає медіацію [51]. Дослідниця Д. Ципіна проаналізувала питання розвитку медіаційної компетентності як обов'язкової навички під час підготовки студентів-економістів». Звернемо увагу, що ця дослідниця відступає від усталеного термінологічного поняття «медіаційна компетентність» і називає її «медіативна компетентність» [79]. Н. Черненко розглядає інститут медіації у царині публічного управління й відзначає таку головну рису медіації: вона може привести до ефективного розв'язання конфліктів без доведення справи до суду, а це, своєю чергою, обов'язково покращить якість послуг у сфері публічного управління» [80].

Більшість науковців збігаються на думці, що медіація як спосіб вирішення конфліктів, а разом і з цим і розвиток медіаційної компетентності як основної для пом'якшення і вирішення конфліктних ситуацій на сьогодні в Україні ще не надто поширені. На думку вітчизняного науковця І. Ясиновського, «серед причин низького рівня поширення медіації в Україні є: 1) низька правова культура населення; 2) недостатній рівень довіри до цієї послуги; 3) недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативної судовому розгляду; 4) позиції сторін, які не бажають погоджуватися на компроміс; 5) специфіка національного правосуддя; 6) складність вибору медіатора як високопрофесійної особи; 7) особливості політичного та економічного становища України; 8) низький рівень співпраці з міжнародними організаціями; 9) відсутність належного фінансування та незначна підтримка держави; 10) переважно громадські засади розвитку медіації» [87, с. 126].

Водночас наявні дослідження і практика свідчать про те, що рівень готовності службовців до використання медіаційних технік залишається

недостатнім: відсутні системні програми навчання, бракує нормативного підкріплення та єдиного стандарту розвитку відповідних компетентностей. Ситуація посилюється і тим, що у період війни суттєво зростає кількість конфліктних комунікацій, а громади стають більш емоційно напруженими, що вимагає від посадовців значно більшої чутливості та професійності у взаємодії.

Звідси випливає, що дослідження теми медіації загалом і розвитку медіаційної компетентності в публічному управлінні є актуальним і своєчасним. **Актуальність дослідження** зумовлена також тим, що в Україні активно впроваджуються підходи до децентралізації та розвитку місцевого самоврядування, у межах яких значно розширюється коло повноважень органів влади на місцях. Це означає зростання кількості ситуацій, що потребують медіаційних навичок: взаємодія з громадою, вирішення земельних і майнових спорів, врегулювання соціальних конфліктів, реагування на локальні кризи, співпраця з громадськими організаціями та ініціативними групами.

У міжнародній практиці медіація давно набула статусу інструмента демократичного управління, який допомагає владі підтримувати баланс інтересів, формувати довіру та забезпечувати сталість управлінських рішень. Рекомендації Ради Європи, зокрема у сфері управлінської діяльності, неодноразово наголошують на необхідності залучення діалогових і медіативних підходів у роботі публічних службовців. Для України, яка прагне гармонізувати систему врядування з європейськими стандартами, розвиток медіаційної компетентності публічних службовців є не лише прагматичним, а й стратегічним завданням.

У 2021 році в Україні було ухвалено Закон «Про медіацію», що стало підґрунтям для подальшої модернізації та розробки нових підходів до становлення компетентного й професійного інституту медіації. У зв'язку з цим медіаційна компетентність набула статусу головної для публічних службовців, керівників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, а також представників громадського сектору.

Нині медіаційна компетентність розглядається як одна з найважливіших для сучасного фахівця, оскільки передбачає здатність найперше ефективно запобігати конфліктним ситуаціям, а також розв'язувати їх у професійній діяльності. Практика розв'язання конфліктів через медіацію набуває поширення, однак досі законодавство України не врегулювало саму процедуру медіації.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування поняття медіації та аналіз сутності медіаційної компетентності публічних службовців, визначення рівня їхньої готовності до використання медіаційних практик та окреслення напрямів розвитку цієї компетентності в умовах сучасних викликів в Україні.

Завданнями нашої наукової роботи є:

- розкрити зміст поняття «медіаційна компетентність» та визначити її структуру в контексті діяльності публічних службовців;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку медіації у сфері публічного управління;
- дослідити сучасний стан готовності публічних службовців до застосування медіації;
- визначити проблеми та бар'єри, що стримують розвиток медіаційної компетентності;
- обґрунтувати актуальні формати, методи і засоби формування медіаційних навичок у системі державної служби та місцевого самоврядування;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження медіативних практик у діяльність органів публічної служби.

Об'єктом дослідження є професійна діяльність публічних службовців у контексті врегулювання конфліктних ситуацій.

Предметом дослідження є медіаційна компетентність публічних службовців і механізми її розвитку в умовах сучасної системи державного управління та місцевого самоврядування.

Наше дослідження спрямоване на комплексне опрацювання теоретичних і практичних аспектів розвитку медіаційної компетентності, що має важливе значення для підвищення якості врядування, зміцнення довіри до влади та

формування нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, діалозі та відповідальності.

Окремі результати дослідження було оприлюднено під час виступу з доповіддю «Розвиток медіаційної компетентності публічних службовців в Україні в період воєнного стану» на міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи», яка відбулася навесні цього року в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.

Структура роботи. Наше наукове дослідження викладено на 97 сторінках і складається зі вступу; трьох розділів, кожен з яких розділений на підрозділи, у яких проаналізовано окремі питання в контексті наукової проблеми; висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 103 позиції, і додатків, у яких вміщено анкету для опитування публічних службовців про особливості застосування медіаційних практик у своїй діяльності; сценарій тренінгу на тему: «Розвиток медіаційних навичок для публічних службовців»; сценарії для рольових ігор і практичних вправ для розвитку медіаційної компетентності публічних службовців.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

1.1. Поняття та сутність медіації у сфері публічного управління

Конфліктні ситуації, які виникають між людьми, спонукають їх шукати різні способи їх розв'язання. Серед можливих варіантів розв'язання конфлікту можна виділити медіацію, про використання якої дедалі частіше говорять в Україні. Її суть полягає в участі посередника, який допомагає учасникам конфлікту налагодити комунікацію, проаналізувати ситуацію, що склалася, так, щоб вони самі змогли знайти той варіант вирішення, який задовольнить інтереси всіх.

Останнім часом медіація із практики альтернативного вирішення спорів перетворилася на сучасний елемент системи управління конфліктами – як у приватному, так і в публічному секторах. Інтеграцію медіації в механізми публічного управління розглядають як спосіб підвищення ефективності адміністрування, зменшення навантаження на судову систему та формування довіри громадян до державних інституцій.

За Законом України «Про медіацію», який було ухвалено у листопаді 2021 року, «медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт чи спір шляхом переговорів» [28]. Ним же визначено тих, хто є сторонами медіації: «сторони медіації – фізичні, юридичні особи або групи осіб, які звернулися до медіатора (медіаторів) чи суб'єкта, що забезпечує проведення медіації, з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між ними шляхом проведення медіації та уклали договір про проведення медіації» [28].

Допомогти залагодити конфлікт сторонам медіації має медіатор – «спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію» [28].

У загальному визначенні медіацію часто описують як добровільний і конфіденційний процес полегшених переговорів за участі нейтральної третьої сторони, медіатора, що спрямований на досягнення взаємовигідного вирішення

спору сторонами. Це визначення відповідає класичним уявленням про медіацію в працях провідних спеціалістів галузі. Зокрема, К. Менкель Медов визначає медіацію як «добровільний процес полегшених переговорів між двома або більше сторонами, у якому нейтральна третя особа допомагає цим сторонам знайти рішення» [100].

Дж. Фолберг та Е. Тейлор медіацією називають «...процес, у якому учасники, за допомогою нейтральної особи або осіб, систематично аналізують спірні питання, щоб розробити варіанти, розглянути альтернативи й досягти консенсусної угоди, яка задовольнить їхні потреби» [97].

Українські науковці трактують медіацію як альтернативну структуровану форму вирішення спорів, де центральне місце відводиться демократичному, добровільному та конфіденційному характеру процедури. Зокрема, у працях Н. Шишки медіація тлумачиться як «альтернативна форма вирішення спору, тобто певний структурований переговорний процес, в якому сторони за допомогою нейтральної та неупередженої сторони – медіатора (посередника) добровільно і самостійно мають намір досягти мирного врегулювання їхнього спору» [82].

С. Герасимчук у своїй науковій статті «Медіація як один із видів альтернативного вирішення спорів: визначення, переваги, недоліки» подає таке визначення медіації: «медіація є альтернативним способом вирішення цивільно-правового спору, який спрямований на досягнення взаємоприйнятної рішення за взаємоузгодженою волею сторін за участю незалежної та неупередженої особи (медіатора)» [13].

О. Кармаза, Т. Федоренко, Д. Позов також розглянули медіацію як «альтернативний механізм розв'язання конфліктів і дійшли такого її визначення, взявши за основу переклад цього слова з латинської мови: медіація – це загальновживаний термін, який у перекладі з латини означає посередництво. З наукової точки зору медіація – це процес, який сприяє швидкому розв'язанню конфлікту (спору), в якому саме сторони, а не медіатор, пропонують варіанти вирішення проблеми, приймають взаємовигідне рішення та відповідають за його виконання» [35].

Дослідниці С. Василів та І. Добрянська у своїх наукових розвідках дійшли висновку, що «медіація є... одним із методів позасудового неформального врегулювання спорів, ... який характеризується залученням третьої незацікавленої, незалежної особи, добровільністю участі сторін та конфіденційністю процедури» [20].

О. Кацьора медіацію трактує «як структурований процес, незалежно від його назви або посилання на нього, за допомогою якого дві або більше сторін спору намагаються самостійно, на добровільній основі, досягти згоди для вирішення спору за підтримки медіатора» [38].

Як свідчить практика, процес медіації не є однорідним. Він може реалізовуватися в різних формах залежно від характеру конфлікту, ступеня залученості сторін, а також ролі, яку відіграє медіатор у врегулюванні конфлікту. Саме тому в науковій літературі та на практиці сформувалося кілька підходів до класифікації медіації. Розподіл за видами допомагає точніше підібрати метод роботи для конкретної ситуації, підвищує ефективність переговорів і дозволяє врахувати інтереси учасників із різним рівнем готовності до співпраці.

Класифікація медіації також сприяє професіоналізації цієї сфери, оскільки встановлює певні орієнтири щодо компетенцій медіатора, етичних стандартів і меж його впливу на процес.

Різні види медіації можуть відрізнятися ступенем активності посередника, глибиною опрацювання інтересів сторін, акцентами на емоційному чи правовому аспектах спору, що дає змогу адаптувати підхід під конкретний конфлікт і досягти оптимального результату. Проаналізуємо кілька видів медіації, які, як свідчать наші спостереження, найбільш затребувані й використовуються на практиці в публічному управлінні.

Фасилітаційна медіація. У цьому стилі медіатор діє як фасилітатор. Він допомагає сторонам самостійно виробити рішення, ставлячи їм різні запитання про суть конфлікту, а також сприяє усвідомленню ними інтересів одне одного, не нав'язуючи водночас особисту думку або оцінки.

У фасилітаційній медації сторони контролюють результат. Медіатор керує процесом (структурує переговори), але не вирішує за сторони. Використовується такий вид медації, коли важлива участь сторін, їх активність і добровільність.

Оцінна медація. Такий підхід передбачає активнішу роль медіатора: він може давати рекомендації, оцінювати впливовість аргументів сторін, прогнозувати ймовірні наслідки судового розгляду. Тут медіатор має юридичні чи інші фахові знання. Цей вид медації використовують найчастіше у випадках, коли є бажання оцінити так звану правову позицію сторін, або конфлікт спрямований на правовий висновок. Сторони можуть очікувати від медіатора на реальну оцінку свого становища.

Трансформаційна медація. Цей стиль більше орієнтований на зміну відносин між сторонами, розвиток їхньої здатності до розуміння, співпраці, ніж просто на укладення угоди. Тут медіатор сприяє одній стороні спору в тому, щоб розпізнати потреби та інтереси іншої сторони, а також налагодженню комунікації. Така медація годиться для ситуацій, де важливі тривалі взаємини, або коли конфлікт має глибинний людський, а інколи й емоційний характер.

Наративна медація. Тут акцент припадає на історії сторін, на те, як вони розповідають про себе, про сам конфлікт, який між ними виник.

Можливо також застосовувати комбіновані чи інтегровані моделі, які поєднують елементи кількох із видів медацій або адаптуються до конкретного контексту.

Класичною, а також одною з перших є класифікація видів медації Л. Боуля і М. Несіка, які пропонують розглядати види медації залежно від цілей її проведення [93]. Автори виокремлюють такі види медації:

- «оглядова медація (scoping mediation), метою якої є визначення предмета спору і більш чітко й адекватне позначення меж конфлікту;
- медація врегулювання конфлікту (dispute settlement mediation) – здійснюється для врегулювання спору і досягнення взаємовигідної угоди;
- медація стримування конфлікту (conflict containment mediation) – здійснюється для вироблення правил поведінки, які уможливають

подальший діалог сторін щодо остаточного вирішення конфлікту тим чи тим способом;

- медіація укладення договорів (transactional mediation) – здійснюється під час переговорів щодо укладення договору, націлена на формування однозначного розуміння позицій та інтересів майбутніх партнерів;
- медіація вироблення політичного рішення (policy-making-mediation) застосовується для напрацювання політичних рішень з урахуванням інтересів громадськості;
- превентивна медіація (preventative mediation), метою якої є запобігання конфліктам» [93].

У публічній сфері конфлікти часто мають не лише індивідуальний, а й суспільно-політичний характер: «вони стосуються доступу до публічних ресурсів, прав на інформацію, земельних і регуляторних спорів, службових конфліктів усередині органів влади. Медіація тут виступає не просто способом економити час і ресурси – вона також є механізмом відновлення довіри та зниження соціальної напруги. Дослідження європейських практик показують, що медіація у публічному управлінні сприяє підвищенню легітимності рішень і зміцненню суспільного діалогу» [84].

Опрацювавши перелічені та інші визначення терміна «медіація», які є в науковій літературі, можемо дійти висновку, що медіацією прийнято вважати процедуру врегулювання спорів у досудовий або позасудовий спосіб. Це забезпечує врахування інтересів усіх учасників конфлікту (сторін медіації) та сприяє економії часу й коштів як для держави, так і для них самих. Медіація це також упорядкований процес, у межах якого двоє чи більше учасників суперечки намагаються добровільно й самостійно дійти згоди щодо її розв'язання, за підтримки нейтрального посередника, який називається медіатором.

Здійснення медіації, зокрема й у сфері публічного управління, можливе лише за взаємною згодою сторін та базується на таких основних принципах, як добровільність, конфіденційність, незалежність і неупередженість медіатора, а також самовизначення й рівноправність усіх учасників процесу.

Медіація в публічному управлінні здебільшого покликана виконувати кілька функцій, які пов'язані між собою:

- 1) *Регулювальна*. Вона полягає в зниженні конфліктності між суб'єктами публічного управління, запобіганні ескалації спорів, зверненні в суди або переростання в агресивні протести.
- 2) *Комунікативна*. Полягає у створенні діалогу між громадянами й представниками влади, а також сприянні посилення зворотного зв'язку.
- 3) *Процедурно-правова*. Суть цієї функції – у відшукуванні шляхів добровільного узгодження рішень з урахуванням публічного інтересу.
- 4) *Профілактична*. Медіація покликана формувати внутрішні механізми врегулювання конфліктів в органах державного управління, а також працювати на зменшення кількості адміністративних спорів.

З-поміж визначальних рис медіації у сфері публічного управління можна виділити такі:

- участь представників публічної влади як сторін або третіх осіб (інколи зі спеціальними повноваженнями);
- потреба дотримання публічного інтересу під час формулювання домовленостей;
- можлива формалізація результатів у вигляді адміністративних актів або протоколів із подальшим виконанням у межах публічно-правових процедур;
- питання правового статусу медіатора в умовах державно-адміністративних відносин.

Отже, медіація у сфері публічного управління – це багатовимірний інструмент, що поєднує юридичні, комунікативні та управлінські складові. Її сутність полягає у добровільному, нейтральному та конфіденційному процесі, орієнтованому на інтереси сторін, який у публічній сфері доповнюється вимогою врахування публічного інтересу та специфікою взаємодії органів влади й громадян. Для ефективного застосування медіації необхідні чітка правова база,

стандарти професійної діяльності медіаторів і підвищення обізнаності учасників публічних відносин.

1.2. Закордонний і вітчизняний досвід розвитку медіації в системі публічного управління

Упродовж останніх двох десятиліть медіацію дедалі частіше розглядають як інструмент не лише для вирішення приватних чи комерційних спорів, а й як механізм управління конфліктністю у публічному секторі – між громадянами і владою, між органами місцевого самоврядування та підрядниками, а також внутрішніх службових конфліктів. Різні юрисдикції випробували моделі, що поєднують юридичну регламентацію, стандарти професійної підготовки та практичні програми пілотного впровадження, що дає підстави говорити про різноманіття підходів і накопичення корисного досвіду. А світовий досвід і практика впровадження медіації неабиякі.

Нині медіацію часто використовують у країнах Європейського Союзу, Великої Британії, Канади та Австралії як альтернативний спосіб вирішення спорів без залучення суду. Проте медіація як спеціально організована форма вирішення конфліктів зародилася у США у середині XX століття, хоча елементи посередництва відомі значно раніше в різних культурах. Традиційне посередництво, яке лягло в основу такої діяльності, як медіація, існувало давно. Тисячі років у різних культурах існували практики, коли старійшини, авторитетні члени громади або родини виступали посередниками у конфліктах. Це було звичайним у племенах Африки, Азії та в стародавніх європейських суспільствах.

Медіація як форма врегулювання конфліктів почала активно формуватися у другій половині XX століття в США й швидко довела свою ефективність. У 1960–1970 роках до розвитку медіації у США спонукали кілька факторів, серед яких виділимо: перевантаженість судової системи; потребу в швидкому й менш формальному вирішенні спорів; розвиток громадянських прав і соціальних рухів, де було важливо мирно вирішувати конфлікти у громаді.

Тоді у США створювали спеціальні центри медіації для сімейних, трудових і громадських спорів. Наприклад, Community Dispute Resolution Centers (CDRCs) у 1970-х роках у багатьох штатах забезпечували організовану посередницьку допомогу. Отож сучасна концепція медіації як добровільного, конфіденційного, структурованого процесу з нейтральним посередником, тобто медіатором, сформувалася в США. Згодом її запозичили та адаптували до своїх потреб і законів у Європі, Канаді та інших країнах світу.

В англо-американських правових системах застосовується комбінована модель її регулювання, яка поєднує як елементи саморегулювання, так і законодавчі норми.

В Австралії діяльність медіаторів ґрунтується на великій кількості нормативно-правових актів, що визначають особливості медіації залежно від сфери її застосування.

Натомість на європейському континенті деякі держави, зокрема Франція, Німеччина та Італія, надали змогу судам і організаціям, що пропонують медіаційні послуги, розробляти власні правила та механізми регулювання цього процесу.

У публічній сфері конфлікти часто мають не лише індивідуальний, а й суспільно-політичний характер: вони стосуються доступу до публічних ресурсів, прав на інформацію, земельних і регуляторних спорів, службових конфліктів усередині органів влади. Медіація тут виступає не просто способом економити час і ресурси – вона також є механізмом відновлення довіри та зниження соціальної напруги. Дослідження європейських практик показують, що медіація у публічному управлінні сприяє підвищенню легітимності рішень і зміцненню суспільного діалогу. Аналіз європейської практики виводить на передній план три підходи в застосуванні медіації в публічному управлінні.

«Деякі країни ЄС активно впроваджують адміністративну (governmental) або overheidsmediation, коли спеціальні служби або центри при місцевій владі пропонують послуги з вирішення спорів (наприклад, щодо комунальних послуг,

земельних питань, соціального захисту). Такий підхід передбачає стандартні процедури, навчання медіаторів і державну підтримку» [98].

«У Великій Британії та інших англomовних юрисдикціях медіація широко застосовується як спосіб врегулювання спорів у рамках державних контрактів, де часто використовують спеціальні медіаційні клаузи та керівництва для посередництва у складних договірних спорах. Тут держава не завжди є безпосереднім провайдером послуг, але заохочує використання медіації через регулювання та керівні документи. У Великій Британії уряд і професійні організації надають практичні настанови щодо використання медіації в адміністративних і контрактних спорах; існують спеціалізовані підрозділи і послуги приватних фірм, які працюють з місцевими органами влади. Механізми охоплюють медіаційні клаузи в контрактах та офіційні керівні документи для медіаторів» [89].

«У низці країн під егідою Ради Європи та CEPEJ (тут і далі CEPEJ – з англ. Європейська комісія з ефективності правосуддя) розвивалися програми, які інтегрують медіацію в адміністрування правосуддя, зокрема в адміністративні провадження, щоб розвантажити суди і прискорити врегулювання спорів між громадянами і державними органами. CEPEJ готує рекомендації й оцінки стану практики в країнах-членах. На рівні Ради Європи та CEPEJ увага зосереджена на рекомендаціях щодо адміністративної медіації, виявленні бар'єрів і розповсюдженні найкращих практик серед держав-членів, зокрема щодо захисту публічного інтересу та стандартів якості» [95].

«Нідерланди відомі розвитком практики як у цивільних, так і в публічних конфліктах; тут державні структури часто стимулюють позасудове врегулювання і розробляють керівні принципи для міжвідомчих і муніципальних спорів» [92].

«У Польщі медіація активно застосовується як ефективний інструмент альтернативного вирішення спорів у різних сферах, зокрема в публічному управлінні, адміністративних справах і трудових конфліктах. У публічному секторі медіація застосовується для вирішення адміністративних спорів між

громадянами та органами влади. Цей процес дозволяє сторонам обговорити свої позиції та досягти компромісу без необхідності судового розгляду. Медіація може бути ініційована на будь-якому етапі адміністративного провадження, за згодою всіх учасників» [90].

У Польщі організовують курси й тренінги для підготовки сертифікованих медіаторів, які відповідають міжнародним стандартам. Ці програми сприяють розвитку медіації в різних сферах, зокрема в публічному управлінні. Загалом Польща також є прикладом успішного впровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у публічному управлінні. Завдяки правовій підтримці, освітнім ініціативам та практичному застосуванню медіація сприяє ефективному та мирному вирішенню спорів між громадянами та органами влади.

Ефективність зарубіжних підходів обумовлена кількома факторами: наявністю чіткої методології і стандартів, державною підтримкою (фінансовою та організаційною), системою підготовки медіаторів та інформаційною кампанією щодо прав і можливостей громадян. До того ж застосування медіації у місцевих спорах сприяє зміцненню довіри та зменшенню соціальної напруги.

Вітчизняний розвиток медіації пройшов шлях від поодиноких ініціатив і проєктів (неурядові/недержавні організації, міжнародні донори, експериментальні програми) до системного правового врегулювання. Важливим кроком стало ухвалення Закону України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 року, який заклав «правові засади процедури, визначив статус медіатора, вимоги до підготовки та інші ключові елементи інституціоналізації» [28].

Дослідження й практичні проєкти на місцевому рівні (пілоти в громадах, у системі місцевого врядування) у передзаконодавчий і постзаконодавчий періоди продемонстрували як потенціал для зниження числа адміністративних спорів, так і проблеми – низьку обізнаність, відсутність стандартизованих процедур у публічному секторі та потребу у навчанні державних службовців.

Отож серед сильних сторін закордонного досвіду використання медіації, які можна взяти на озброєння і застосовувати на практиці в Україні, ми можемо видіти таке: наявність тривалої практики і накопичених стандартів (керівництва

для медіаторів, модельних процедур); інтеграція медіації в контрактні стосунки; підтримка на рівні політики та участь професійних асоціацій.

Щодо впровадження механізмів медіації в публічному управлінні в Україні спостерігається гостра потреба адаптації законодавства (закріплення ролі медіації у публічних процедурах, поєднання добровільності з гарантуванням публічного інтересу). Закон 2021 року створив базу, але потрібна подальша нормативна й практична деталізація. Крім того, можна констатувати низький рівень обізнаності громадян і посадових осіб про можливості застосування медіації у відносинах з органами влади. Крім того, відсутні сталі механізми підготовки та акредитації медіаторів спеціально для публічного сектору.

Отже, закордонний досвід підтверджує, що медіація у публічному управлінні є дієвим інструментом зниження навантаження на суди, зменшення соціальної напруги й підвищення легітимності рішень. Європейські країни, такі як Нідерланди, Велика Британія та Німеччина, мають розвинену практику медіації в публічному управлінні. В Україні спостерігається тенденція до адаптації європейського досвіду. Такі ініціативи сприяють інтеграції медіації в публічне управління та наближають Україну до європейських стандартів у цій сфері.

Україна вже має правову базу та перші практики, але для повноцінного та системного впровадження необхідно адаптувати міжнародні моделі до національного контексту – через розробку галузевих протоколів, систему підготовки медіаторів і пілотні проєкти з моніторингом результатів. Поєднання нормативних гарантій і практичної підтримки дозволить медіації стати дієвим механізмом публічного управління в Україні.

Отже, медіація в Україні має неабиякий потенціал для розвитку, особливо в публічному управлінні. Адаптація європейського досвіду та подолання сучасних викликів сприятимуть ефективному впровадженню медіації як інструменту вирішення конфліктів у публічному секторі.

1.3. Основні підходи до визначення структури, критеріїв і рівнів медіаційної компетентності у сфері публічного управління

Як свідчить опрацьований нами матеріал і факти, наведені двох попередніх підрозділах, медіація є процесом добровільного, структурованого та конфіденційного врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника – медіатора, який допомагає сторонам самостійно виробити взаємовигідне рішення. Це складний соціально-психологічний та правовий процес, що потребує від учасника не лише знань і навичок, а й певних особистісних якостей і ціннісних установок. Однією з основних компетентностей, якими має бути наділений оцей посередник, медіатор, є медіаційна компетентність. Це одна з характеристик професійної здатності медіатора ефективно реалізовувати процес медіації. Вона охоплює знання про природу конфлікту, правові та психологічні аспекти врегулювання спорів, уміння застосовувати різні медіаційні техніки, комунікативні та операційні навички, а також здатність дотримуватися етичних принципів, нейтральності та конфіденційності.

Іншими словами, медіація визначає контекст і вимоги, а медіаційна компетентність забезпечує здатність медіатора відповідати цим вимогам. Без компетентності медіатор не може повною мірою забезпечити ефективність процесу, а без процесу медіації сама компетентність не реалізується на практиці. Отож медіаційна компетентність є необхідною умовою якісного здійснення медіації, а сам процес медіації слугує полем для прояву та розвитку цієї компетентності.

Якщо говорити про сферу публічного управління, медіаційна компетентність також характеризується як інтегративна здатність фахівця поєднувати знання, навички та ціннісні установки для успішного врегулювання конфліктів.

У науковій літературі під медіаційною компетентністю розуміють «здатність особи здійснювати професійну діяльність у сфері посередництва, ґрунтуючись на розумінні процесуальних, етичних, психологічних та комунікативних аспектів медіації» [96].

Під медіаційною компетентністю українська дослідниця Н. Ларіна розуміє «інтегральну характеристику однієї зі сторін діяльності публічного службовця, яка стосується його професійних рис як суб'єкта праці. Це насамперед його усвідомлення, яке дає змогу діяти самотужки врівноважено й відповідально, а ще це здатність публічного службовця виконувати особливі робочі завдання навіть за умов непорозумінь з іншими суб'єктами професійної діяльності» [47, с. 63].

Структура медіаційної компетентності передбачає кілька взаємопов'язаних компонентів, серед яких:

- когнітивний – охоплює знання щодо правових, психологічних і соціальних основ медіації, теорій конфлікту й моделей поведінки учасників спору;
- емоційно-ціннісний – передбачає формування відповідних установок і ціннісних орієнтацій, зокрема таких як толерантність, етичність, здатність до емпатії та розуміння мотивації сторін;
- комунікативний – виявляється у володінні навичками активного слухання, ефективного питання, аргументації та вербальної і невербальної взаємодії;
- операційно-технологічний – передбачає вміння застосовувати техніки фасилітації, оцінної та трансформаційної медіації, а також адаптувати модель процесу під конкретні умови конфлікту» [103, 91].

Критерії медіаційної компетентності, на думку низки авторів, формуються на основі інтеграції знань, умінь і професійних цінностей. До них належать «здатність забезпечити добровільність участі сторін, дотримання принципів конфіденційності та нейтральності, рівність прав учасників процесу, вміння структурувати та контролювати перебіг медіаційної сесії, а також приймати рішення щодо доцільності укладення угоди або припинення процесу при відсутності домовленості» [94].

Важливим критерієм є «здатність публічного службовця аналізувати і синтезувати інформацію, виявляти та враховувати інтереси сторін, прогнозувати розвиток конфлікту й визначати оптимальні стратегії врегулювання. Також до критеріїв належить вміння адаптувати комунікаційні і технологічні підходи

відповідно до специфіки конфлікту та особливостей учасників, що підвищує ефективність процесу та рівень задоволеності його результатами» [104].

У сучасній практиці розрізняють кілька підходів до структурування медіаційної компетентності. Одні автори наголошують на компонентному підході, розглядаючи кожний елемент компетентності як окрему категорію, яка потребує розвитку та оцінювання. Інші науковці застосовують системний підхід і компетентність трактують як інтегровану систему взаємопов'язаних знань, навичок і цінностей, здатних забезпечити ефективну діяльність у конкретних умовах конфлікту.

«З огляду на міжнародний досвід, ефективність медіаційної діяльності значною мірою залежить від уміння посередника в конфлікті поєднувати різні підходи – фасилітаційний, оцінний і трансформаційний – відповідно до характеру конфлікту та потреб учасників» [91, 96].

Медіаційна компетентність є важливим елементом професійності публічних службовців і виявляється на соціальному, особистісному та індивідуальному рівнях їхньої професійної діяльності. Кожному із цих рівнів відповідають відповідні компетентності: соціальна, особистісна та індивідуальна. Належний рівень їх сформованості створює необхідні умови для ефективного застосування медіаційної компетентності у вишах під час навчання та тоді, коли публічні службовці підвищують рівень своєї кваліфікації.

Медіаційна компетентність публічного службовця сприяє оптимізації професійних комунікацій і взаємодій, підтриманню конструктивних ділових стосунків між працівниками, а також забезпеченню емоційного комфорту всіх учасників і свідків конфліктних ситуацій у робочому середовищі. Вона є основним чинником ефективного врегулювання конфліктів у публічному управлінні та забезпечення високої якості взаємодії з громадянами. Вона поєднує в собі знання, навички та цінності, необхідні для здійснення медіації у сфері публічного управління, де часто виникають конфлікти між громадянами, органами влади та бізнесом. У цьому контексті «медіаційна компетентність передбачає розуміння юридичних і процедурних аспектів, здатність до аналізу

інтересів сторін, вміння ефективно комунікувати та управляти конфліктними ситуаціями, а також дотримання етичних принципів і норм державної служби» [96].

Закордонний досвід впровадження засад розвитку медіаційної компетентності публічних службовців демонструє: це, безсумнівно, підвищує ефективність державного управління та сприяє формуванню довіри між громадянами і органами влади.

«У країнах ЄС, таких як Німеччина та Нідерланди, публічні службовці проходять спеціалізовані тренінги з медіації, що включають правові аспекти, психологічні техніки та навички фасилітації громадських обговорень. Ці програми навчання спрямовані не лише на розвиток практичних навичок, але й на формування ціннісної орієнтації, здатності до саморефлексії та дотримання принципів прозорості й справедливості в управлінні.

В Австралії та Канаді публічні службовці беруть участь у програмах сертифікації медіаторів, що передбачають як теоретичну підготовку, так і практичну роботу у симульованих та реальних конфліктних ситуаціях. Такий підхід дозволяє розвивати компетентності, які напряду впливають на ефективність врегулювання суперечок у публічній сфері, зокрема у питаннях земельних відносин, соціальних послуг або регуляторних процедур» [91].

В Україні розвиток медіаційної компетентності публічних службовців відбувається на фоні законодавчого впровадження медіації як альтернативного способу врегулювання конфліктів. Закон України «Про медіацію» передбачає можливість використання медіації державними органами у взаємодії з громадянами та бізнесом, що робить компетентність публічного службовця у сфері медіації надзвичайно актуальною. На сьогодні вітчизняна практика передбачає короткі курси та тренінги для державних службовців, однак існує потреба у систематичному навчанні та створенні стандартів компетентності, які враховували б як теоретичні знання, так і практичні навички медіатора.

«Медіаційна компетентність зосереджується на таких основних характеристиках:

- 1) усвідомлення природи міжособистісних суперечностей і конфліктів;
- 2) здатність формувати позитивне, конструктивне ставлення до конфліктних ситуацій;
- 3) уміння застосовувати способі неконфліктного комунікування в умовах напруженої взаємодії;
- 4) навички аналізу, інтерпретації та пояснення проблемних випадків;
- 5) володіння методами врегулювання конфліктних проявів;
- 6) здатність відшукати й розвинути конструктивний потенціал конфліктів;
- 7) уміння прогнозувати можливі наслідки конфліктних ситуацій;
- 8) здатність ефективно й конструктивно регулювати суперечності;
- 9) наявність умінь щодо нівелювання негативних наслідків конфліктів» [48, с. 27]

Вітчизняні науковці О. Назаренко та Ю. Рак наголошують, що медіаційна компетентність публічних службовців має охоплювати низку ключових показників їхньої підготовленості. До них належать:

- «розуміння принципів конструктивної взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства;
- знання особливостей перебігу конфліктів у системі «влада – громада»;
- володіння процесуальними та технологічними інструментами, які застосовуються у медіації;
- обізнаність із національними та міжнародними нормативними актами, що визначають порядок проведення медіації та регулюють діяльність медіаторів;
- уміння аналізувати конфліктні ситуації та визначати, чи можливе їх врегулювання медіаційними засобами;
- навички результативного спілкування в умовах конфлікту;
- здатність ухвалювати управлінські рішення в ситуаціях високої невизначеності та ризиковості;
- уміння стримувати та зменшувати прояви опору або агресії з боку учасників конфлікту;

- здатність встановлювати контакт та ефективно взаємодіяти з людьми (високий рівень комунікабельності);
- схильність до толерантної, коректної комунікації;
- уміння контролювати власний емоційний стан і використовувати емоційний інтелект для прийняття зважених рішень» [59, с. 39].

Як бачимо, критерії медіаційної компетентності, що визначені науковою практикою, охоплюють як загальні професійні уміння, так і спеціалізовані навички. «Загальні уміння передбачають знання етичних стандартів, норм права, психологічних механізмів конфлікту та міжособистісної взаємодії. Спеціалізовані навички передбачають здатність застосовувати конкретні медіаційні техніки, керувати динамікою переговорів, моделювати процес вирішення спору та оцінювати ефективність ухвалених рішень. Крім того, до базових критеріїв належать здатність до самоконтролю, управління емоційними станами учасників, навички гнучкого застосування стратегій впливу та комунікації» [103].

Оцінювання медіаційної компетентності публічного службовця передбачає визначення рівня розвитку основних професійних навичок і ціннісних орієнтацій, що забезпечують ефективне врегулювання конфліктів. Серед основних критеріїв виділяють здатність до активного слухання, управління емоційними станами та уміння знаходити взаємовигідні рішення.

«Здатність активно слухати є фундаментальною компетенцією медіатора. Вона передбачає не лише сприйняття інформації, що надається сторонами конфлікту, але й розуміння невербальних сигналів, емоційних відтінків та мотивів учасників. Активне слухання дозволяє створити атмосферу довіри, зменшити напруження та забезпечити більш повне розкриття інтересів сторін» [103, 96].

«Критерієм ефективного управління емоціями є здатність публічного службовця зберігати спокій та нейтральність у конфліктних ситуаціях, а також допомагати сторонам коректно виражати та регулювати власні емоційні стани. Ця компетенція охоплює самоконтроль медіатора, здатність розпізнавати прояви

стресу та напруження у сторін, а також використання стратегій зниження емоційної напруги для підтримки конструктивного діалогу» [91].

Ще одним важливим критерієм є здатність знаходити взаємовигідні рішення. Вона передбачає «аналіз інтересів сторін, генерацію альтернатив, оцінку можливих наслідків та сприяння виробленню рішень, які задовольняють усіх учасників конфлікту. У випадку публічних службовців цей критерій поєднує навички медіатора із знанням правових норм і процедур державного управління, що дозволяє забезпечити законність і ефективність прийнятих рішень» [92].

Оцінювання сформованості цих компетенцій може здійснюватися за допомогою різних методів: спостереження за проведенням медіаційних сесій, аналізу кейсів, симуляційних вправ і тестування. Важливою особливістю оцінювання публічних службовців є поєднання практичних навичок із дотриманням етичних норм і принципів державної служби, що забезпечує відповідність медіаційного процесу законодавчому та соціальному контексту.

Науковці О. Назаренко та Ю. Рак здійснили дослідження й окреслили три рівні сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців – низький, середній і високий.

Низький рівень медіаційної компетентності.

Працівники публічної сфери з низьким ступенем розвитку медіаційної компетентності зазвичай мають послаблені комунікативні навички, не завжди здатні зберігати толерантність у взаємодії та демонструють недостатньо розвинений емоційний інтелект. Хоча вони можуть бути знайомі з нормативно-правовими документами щодо медіації, практичне їх застосування часто викликає труднощі: трапляються помилки, а перенесення теорії у практичні ситуації відбувається повільно або непослідовно. Такі службовці не володіють у повній мірі інструментами налагодження партнерської взаємодії між владними структурами та громадськістю і не мають цілісного уявлення про специфіку конфліктного спілкування. Під час аналізу конфліктів вони часто обмежуються поверховими судженнями, не завжди можуть оцінити їхню природу або потенціал для медіації. Через це їм важко підтримувати конструктивний діалог у

кризових ситуаціях і приймати зважені управлінські рішення в умовах високої невизначеності чи ризику.

Середній рівень медіаційної компетентності.

Публічні службовці, які демонструють середній рівень, володіють потрібними комунікативними вміннями у загальних рисах. Вони демонструють помірну толерантність у спілкуванні та достатній рівень емоційного інтелекту. Такі працівники ознайомлені з правовими документами, що стосуються медіації, знають їхнє призначення проте під час практичного застосування інструментів можуть допускати неточності чи дрібні помилки. Їхня взаємодія з громадянським суспільством і розуміння конфліктних процесів є неповним: вони знають основні механізми співпраці, але не завжди здатні застосувати їх ефективно. Попри вміння розбиратися у конфліктних ситуаціях і визначати їхній потенціал для медіаційного розв'язання, їм іноді складно обрати найдоречніше управлінське рішення в складних умовах. Часто таким фахівцям не вистачає навичок стримування емоційного напруження, проявів агресії чи опору з боку учасників конфлікту.

Високий рівень медіаційної компетентності.

Публічні службовці, які демонструють найвищий ступінь сформованості медіаційної компетентності, вирізняються розвиненими комунікативними навичками, умінням зберігати толерантність у спілкуванні та високим рівнем емоційної усвідомленості. Вони добре орієнтуються у вітчизняних та міжнародних нормативних актах, що визначають правила проведення медіації та роботу медіатора, а також уміють застосовувати процедурні інструменти цієї діяльності. Представники цього рівня впевнено користуються механізмами взаємодії між владою та громадянським суспільством, розуміють закономірності й динаміку конфліктної поведінки у цих взаєминах. Вони здатні глибоко аналізувати конфлікт, установлювати, чи піддається він медіації, вибудовувати результативну комунікацію в умовах протистояння, а також приймати управлінські рішення навіть за високої невизначеності та ризиків. Крім того, такі

фахівці можуть ефективно стримувати агресивні реакції чи опір учасників конфлікту [59, с. 40–41].

Загалом же структура медіаційної компетентності є багатовимірною і включає когнітивні, емоційні, комунікативні та операційно-технологічні елементи, а критерії її оцінки формуються на основі інтеграції знань, умінь і цінностей. Розуміння цих підходів дозволяє не лише систематизувати підготовку медіаторів, але й підвищувати ефективність процесу медіації, забезпечувати дотримання етичних норм та досягнення взаємовигідних рішень для сторін конфлікту.

Медіаційна компетентність публічних службовців є необхідною умовою ефективного управління конфліктами у публічному секторі. Вона дозволяє забезпечити баланс між правовими нормами та потребами громадян, підвищує прозорість і довіру до органів влади, а також сприяє формуванню демократичної культури врядування. Запровадження системного навчання та стандартизованих критеріїв компетентності створює передумови для розвитку професійної спроможності медіаторів серед публічних службовців і підвищення ефективності публічного управління в цілому.

Насамкінець зазначимо, що для публічних службовців і справді дуже важливо оволодіти основами медіації та виробити в собі бодай елементарні навички медіаційної компетентності, адже вони допоможуть ефективно розв'язати конфліктні ситуації у сфері публічного управління, враховуючи специфіку й основні характеристики кожного окремого випадку. Це формує усвідомлення необхідності розвитку медіаційної компетентності публічних службовців. За умови набутої такої компетентності є висока вірогідність того, що адміністративні та публічні послуги українцям такі фахівці надаватимуть значно якісніше.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Публічна служба в Україні: її структура, категорії та характеристика професійних вимог

Функціонування та розвиток публічної служби в Україні є надзвичайно актуальним питанням у контексті трансформацій публічного управління, модернізації державного апарату та впливу євроінтеграційних процесів на внутрішні адміністративні інститути. Упродовж останніх десятиліть українське законодавство та науковий дискурс прагнуть сформувати ефективну модель публічної служби як основного механізму реалізації публічної влади, забезпечення прав і свобод громадян, а також досягнення стратегічних цілей державного розвитку. Водночас відсутність усталеного трактування поняття «публічна служба» у вітчизняній правовій системі протягом тривалого часу спричинила наукові дискусії щодо її змісту, структури та місця у публічно-правовій сфері.

Українські вчені стверджують, що «в законодавстві України термін “публічна служба” донедавна взагалі не застосовувався. Натомість використовувалися два інші поняття: “державна служба” та “служба в органах місцевого самоврядування» [43].

«Публічна служба – це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. До публічної служби можна також відносити професійну, неполітичну діяльність в апаратах інших органів державної влади: глави держави, парламенту, судів тощо» [43].

За визначенням Н. Гончарук, Н. Сорокіної, «публічна служба – службова діяльність фізичних осіб на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, органах судової влади, прокуратури, а також військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша службова діяльність у

державних органах, органах місцевого самоврядування щодо виконання повноважень суб'єктів публічного права» [16].

Метою публічної служби в Україні є упорядковувати та підвищувати ефективність процесів формування й реалізації публічної влади й публічного управління за умови поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою та соціально-економічних гарантій публічної служби.

Серед завдань публічної служби можна виділити такі основні:

- формування й реалізація державної політики у всіх сферах суспільного життя;
- забезпечення надання доступних і якісних публічних послуг громадянам;
- реалізація інших повноважень органів публічної влади, визначених законодавством.

Проаналізувавши визначення публічної служби, можна виділити її характерні ознаки:

- спрямованість на завдання та функції держави чи місцевого самоврядування;
- професійний характер діяльності;
- суспільна і публічна природа – обслуговування інтересів громадян, громад, держави;
- входження до системи органів влади або органів публічного адміністрування (держава чи місцеве самоврядування).

Правове регулювання публічної служби в Україні формують Конституція України, Закон України «Про державну службу», що визначає принципи функціонування, категорії посад, правовий статус службовців і загальні засади служби, та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який регламентує порядок служби на місцевому рівні.

Табл. 1. Публічна служба в Україні: рівні, нормативна база та посади

№	Рівень / категорія	Хто входить	Нормативна база	Приклади посад
---	--------------------	-------------	-----------------	----------------

1.	Державна служба	Державні службовці (працівники органів виконавчої влади)	Закон України «Про державну службу» (2016)	держсекретар міністерства, керівник департаменту ОДА, головний спеціаліст РДА
2.	Служба в органах місцевого самоврядування	Посадові особи місцевого самоврядування	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 зі змінами і доповненнями)	сільський/селищний/міський голова, секретар ради, керуючий справами виконкому, начальник відділу
3.	Інші категорії публічної служби	Служба в поліції, прокуратурі, ЗСУ, ДБР, НАБУ, СБУ тощо	Спеціальні закони (наприклад, «Про Національну поліцію», «Про прокуратуру»)	поліцейський, прокурор, офіцер ЗСУ, детектив НАБУ
4.	Служба в державних органах зі спеціальним статусом	Дипломатична служба, митна служба, податкова служба, суддівський корпус	Закони «Про дипломатичну службу», «Про судоустрій і статус суддів» тощо	дипломат, митник, податківець, суддя

Джерела: Закон «Про державну службу», Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»

Державні органи – це інституції, створені державою для реалізації її функцій, забезпечення законності, правопорядку та виконання управлінських завдань. Як зазначено у Законі України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011), вони діють від імені держави, мають владні повноваження та несуть відповідальність за реалізацію державної політики у відповідних сферах.

Органи місцевого самоврядування, своєю чергою, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997), є представницькими структурами територіальних громад, які самостійно вирішують питання місцевого значення. Вони забезпечують демократичну участь населення у формуванні та реалізації управлінських рішень, здійснюючи владу від імені громади. Отже, державні органи забезпечують централізоване управління та виконання загальнодержавних завдань, а органи місцевого самоврядування – реалізацію публічної влади на локальному рівні.

«Законодавство розрізняє категорії посад публічної служби (зокрема категорії «А» і «Б», а також інші категорії відповідно до класифікації в органах), які відрізняються рівнем відповідальності, процедурою призначення та набором професійних вимог.

Для посад місцевого самоврядування діють окремі правила та критерії, що відображають місцеві повноваження і специфіку роботи. Категоризація посад визначає вимоги до освіти, стажу, компетентностей та процедур відбору, що має прямий зв'язок із системою планування кар'єри» [26].

Табл. 2. Категорії посад у публічній службі й типові професійні вимоги

№	Категорія посади	Рівень відповідальності	Типові вимоги (освіта/досвід)	Основні компетенції
1.	Категорія «А» (вищий корпус)	Високий – стратегічні рішення	Вища профільна освіта; значний управлінський стаж; досвід стратегічного управління	Лідерство, стратегічне мислення, управління змінами, аналітика, доброчесність, комунікація
2.	Категорія «Б» (середній керівний рівень)	Середній – оперативно-тактичні рішення	Вища освіта; управлінський/профільний досвід	Управління персоналом, планування, проектне мислення, комунікації, вирішення конфліктів
3.	Інші категорії (професійно-технічні фахівці)	Функціональна відповідальність	Профільна освіта (бакалавр / магістр); спеціалізовані навички	Галузеві знання, технічні навички, аналітика, клієнтоорієнтованість
4.	Посади в органах місцевого самоврядування	Залежить від рівня та повноважень	Місцевий контекст враховується; освіта/досвід згідно з вимогами	Комунікація з громадою, знання місцевого управління, адаптивність

Джерела: Закон «Про державну службу», Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», методичні матеріали НАДС, аналітика НАДС

Сучасна кадрова політика України дедалі більше орієнтується на компетентнісний підхід: професійні вимоги формулюються як поєднання знань, навичок і поведінкових ознак (hard та soft skills). Методичні документи

рекомендують формування індивідуальних програм професійного розвитку з чіткими показниками та моніторингом їх виконання, що має підвищити ефективність підготовки службовців. Академічні дослідження підкреслюють значущість компетенцій у трьох кластерах: управлінсько-лідерські, професійно-технічні (галузеві знання) та комунікативно-етичні (зокрема, доброчесність).

Публічна служба в Україні провадиться за конституційними та організаційно-правовими принципами (Табл. 3).

Табл. 3. Принципи публічної служби

Принципи публічної служби	
<i>Конституційні (загальні) принципи</i>	<i>Організаційно-функціональні принципи</i>
▪ служіння українському народу та Українській державі; ▪ демократизм, гуманізм і соціальна справедливість; ▪ законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина; ▪ професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; ▪ персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни; ▪ політична неупередженість; ▪ відкритість, гласність і контрольованість.	▪ єдність системи публічної служби; ▪ політична нейтральність публічної служби; ▪ рівність доступу до публічної служби; ▪ ієрархічність системи публічної служби; ▪ уніфікованість публічної служби та система заслуг; ▪ стабільність інституту публічної служби; ▪ ефективність публічної служби.

Джерела: Закон «Про державну службу», Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна «Публічна служба» (навчальний посібник)

Щоб публічна служба провадилася ефективно, цьому має слугувати виконання кількох обов'язкових умов. Серед головних назовемо:

- стабільність кадрів;
- професійна й соціальна захищеність статусу публічних службовців;
- ефективність класифікації посад;
- досконалість і прозорість конкурсних засад приймання на роботу в органи публічної служби
- дієвість процедур оцінювання та мотивації публічних службовців;
- безперервна система професійного навчання;
- висока інституційна спроможність служб управління персоналом;
- висока якість, доступність і прозорість надання адміністративних послуг;
- престижність публічної служби.

Прихід на роботу в органи публічної служби вимагає від службовця гідної поведінки, дотримання доброчесності, сформованого і непохитного почуття честі і обов'язку.

Людина, приходячи на публічну службу, робить свідомий вибір. Вона погоджується на суворі обмеження як у публічній, так і приватній діяльності, дотримання вимог професійної етики та професійного етикету. Це сприяє зміцненню авторитету публічної влади, зростанню довіри громадян до державних інститутів та органів місцевого самоврядування.

Табл. 4. Морально-етичний вимір публічної служби

Морально-етичний вимір публічної служби	
<i>Морально-етичні засади публічної служби</i>	<i>Морально-етичні якості публічного службовця</i>
▪ Служіння суспільству – головна місія публічного службовця полягає у задоволенні потреб громадян, захисті їхніх прав та інтересів. ▪ Законність – дії публічного службовця повинні повністю відповідати Конституції та законам України, без перевищення повноважень чи порушення норм права. ▪ Соціальна відповідальність – усвідомлення наслідків власних дій і	▪ Чесність – дотримання правди, недопущення обману чи викривлення інформації у службовій діяльності. ▪ Сумлінність – відповідальне, старанне виконання своїх обов'язків навіть без зовнішнього контролю. ▪ Справедливість – неупереджене ставлення до громадян і колег, ухвалення рішень на основі закону й рівності.

готовність нести відповідальність за прийняті рішення.

- **Неупередженість й об'єктивність** – ухвалення рішень на основі фактів і закону, а не особистих симпатій, політичних поглядів чи стороннього впливу.

- **Запобігання корупції та зловживанням** – дотримання принципів доброчесності, уникнення конфлікту інтересів;

- **Патріотизм** – усвідомлення своєї ролі у зміцненні державності, служіння інтересам України.

- **Прозорість і відкритість** – забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади та службовців.

- **Конфіденційність** – збереження державної та службової таємниці, нерозголошення персональних даних громадян.

- **Повага до гідності людини** – гуманність, дотримання етичних норм у спілкуванні з громадянами, колегами та підлеглими.

- **Лояльність до держави та її інституцій** – дотримання принципів державної політики незалежно від особистих політичних переконань.

- **Вірність присязі публічного службовця** – дотримання клятви служити народу України та діяти лише в його інтересах.

- **Етична культура спілкування** – толерантність, ввічливість, дотримання норм ділового етикету.

- **Добросовісність** – чесне, сумлінне виконання своїх посадових обов'язків із максимальною віддачею.

- **Відповідальність** – готовність визнавати власні помилки й нести наслідки за прийняті рішення.

- **Порядність** – дотримання моральних норм, етичних принципів і внутрішньої гідності у всіх ситуаціях.

- **Тактовність** – уміння коректно, з повагою спілкуватися з людьми, уникати приниження чи образ.

- **Толерантність** – повага до різних поглядів, культур, релігій, політичних переконань інших людей.

- **Гуманність** – доброзичливе, співчутливе ставлення до громадян, готовність допомогти у складних обставинах.

- **Доброчесність** – відмова від корупційних дій, хабарництва, зловживання владою чи службовим становищем.

- **Професійна етика** – культура поведінки на роботі, дотримання норм службового етикету й субординації.

- **Лояльність** – вірність державі, її законам і принципам публічної служби, незалежно від власних уподобань.

- **Дисциплінованість** – точність, пунктуальність, дотримання трудового розпорядку та внутрішніх правил.

- **Витримка** – уміння контролювати емоції, зберігати спокій у стресових або конфліктних ситуаціях.

- **Відданість службі** – прагнення якісно виконувати державні функції, орієнтація на результат і суспільну користь.

- **Емпатійність** – уміння розуміти емоції, потреби й стан людей, з якими службовець працює.

Поєднання високої професійної компетентності і моральності публічних службовців створює умови для більш ефективного впливу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування на соціальне життя громадян.

Правила етичної поведінки, якими публічні службовці мають керуватися, не просто спираються на загальноприйняту мораль, але й конкретизують вимоги відповідно до специфіки службової діяльності, неординарних обов'язків і повноважень, що покладаються на них.

«Головними тенденціями й трендами, які визначають сучасний стан і перспективи реформування публічної служби, є:

- особливості функціонування в період воєнного стану;
- зміна умов оплати праці публічних службовців;
- якісно новий рівень управління персоналом;
- меритократичний принцип відбору кандидатів і клієнтоорієнтований підхід як головні елементи прототипу оновленої моделі конкурсного відбору;
- цифровізація;
- нова філософія системи професійного навчання;
- виклики посткарантинного та повоєнного періоду;
- формування позитивного іміджу публічного службовця;
- зростання довіри до публічної служби в громадян;
- зростання престижу публічної служби;
- формування нової моделі публічної служби;
- розвиток відповідального лідерства на публічній службі» [16].

«Сучасні підходи до формалізації професійних вимог передбачають створення стандартів компетентності публічного службовця, які визначають мінімальний набір знань, навичок і цінностей для конкретних посад. Такі стандарти використовують під час підбору персоналу, оцінювання ефективності та планування професійного розвитку. У Європейському Союзі та інших країнах розробляють моделі компетентностей, що враховують як базові професійні

навички, так і специфічні медіативні, комунікаційні та аналітичні здібності» [91, 96].

Отже, характеристики професійних вимог публічних службовців охоплюють комплекс правових, організаційних, психологічних і технічних компетенцій, а також особистісних якостей, що забезпечують ефективну діяльність у публічному управлінні та здатність до професійного розвитку у відповідь на сучасні виклики суспільства.

2.2. Особливості формування та розвитку медіаційної компетентності у воєнний час

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває у стані трансформації, що вимагає від державних органів та органів місцевого самоврядування впровадження нових підходів до комунікації з громадянами, розв'язання конфліктів й ухвалення управлінських рішень. В умовах децентралізації, реформування державної служби та підвищення ролі громад в ухваленні рішень особливого значення набуває розвиток медіаційних практик – ефективного інструменту попередження та врегулювання конфліктів у публічному секторі.

Публічні службовці повинні володіти комплексом професійних, організаційних і комунікативних компетентностей. Проте сучасні виклики, серед яких підвищена соціальна напруга, конфлікти інтересів, запити на прозорість та участь громадськості, вимагають від них також медіаційних навичок, тобто здатності ефективно врегульовувати суперечності й досягати порозуміння без ескалації конфліктів.

Як зазначає українська дослідниця О. Резнікова, «публічний службовець дедалі частіше виступає не просто виконавцем норм права, а фасилітатором суспільних процесів, посередником між владою та громадянами» [69]. Отже, здатність комунікувати, слухати, аналізувати інтереси сторін і знаходити компроміси стає однією з головних характеристик сучасного державного управління. Крім того, медіаційні підходи сприяють зміцненню довіри до влади,

зниженню рівня конфліктності в колективах і громадських структурах, покращенню іміджу державного службовця як справедливого та відкритого посередника.

Попри те, що на офіційному рівні медіаційна компетентність ще не виокремлена серед переліку професійних компетентностей, обов'язкових для публічних службовців, практичний досвід свідчить про її вагомість у сучасних умовах, особливо для працівників, які обіймають керівні посади.

Медіаційна компетентність – це інтегративна характеристика особистості публічного службовця, яка поєднує знання, уміння, навички та ціннісні орієнтації, необхідні для конструктивного розв'язання конфліктів. Науковці А. Ярошенко, О.Вороненко визначають її як «здатність особи ефективно взаємодіяти зі сторонами конфлікту на основі принципів добровільності, нейтральності, конфіденційності та взаємоповаги» [86].

До медіаційної компетентності публічного службовця належать такі головні компоненти:

- когнітивний компонент (знання про природу конфлікту, техніки комунікації, правові аспекти медіації);
- операційний компонент (уміння вести переговори, нейтралізувати конфліктні ситуації, застосовувати активне слухання);
- емоційно-ціннісний компонент (толерантність, емпатійність, доброзичливість, неупередженість).

Медіаційна компетентність формується у процесі професійної підготовки та саморозвитку публічного службовця і виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності органів влади.

У практиці державних органів медіаційні підходи реалізуються через:

- використання переговорних процедур для врегулювання внутрішніх чи міжвідомчих конфліктів;
- створення медіаційних комісій або центрів у межах органів влади (зокрема при Національному агентстві з питань державної служби);

- використання фасилітаційних технологій під час громадських слухань, стратегічних сесій, розробки місцевих програм;
- підготовку посадовців до виконання ролі посередників у взаємодії з громадськістю, бізнесом, неурядовими організаціями.

Як зазначає Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи CM/Rec(2018)8, державні інституції мають впроваджувати медіацію не лише в судовій, а й в адміністративній сфері, оскільки це сприяє демократизації управління, зменшенню конфліктів між громадянами та владою, підвищенню ефективності публічної служби.

В Україні такі підходи активно впроваджуються на рівні територіальних громад – наприклад, у рамках програм децентралізації та громадського діалогу («U-LEAD з Європою»), де посадовців навчають технік медіації для ефективного спілкування з населенням.

Отже, медіаційні практики стають важливим інструментом формування сучасної культури публічного управління, заснованої на принципах партнерства, відкритості та взаємної довіри. Вони дають змогу:

- підвищити якість управлінських рішень;
- зменшити конфліктність у трудових колективах та між владою і громадою;
- зміцнити морально-етичні засади діяльності державних службовців.

Розвиток медіаційної компетентності у публічних службовців має стати частиною професійної підготовки й системи підвищення кваліфікації. Це не лише підвищує ефективність управління, а й утверджує в суспільстві довіру до державних інституцій як до партнерів у вирішенні проблем громадян.

В умовах війни, яку переживає Україна, роль публічного службовця значно виходить за межі звичайного виконання адміністративних обов’язків. Сьогодні державний чи місцевий управлінець – це не лише виконавець законодавчих приписів, а й комунікатор, координатор, психолог, часто – посередник між людьми, які опинилися у кризових обставинах. Саме тому особливої ваги набуває розвиток у публічних службовців навичок конструктивного діалогу, розуміння емоцій, уміння знімати соціальну напругу. Ідеться про формування

медіаційної компетентності як практичного інструменту ефективного управління в умовах суспільної турбулентності.

Воєнний стан змінив характер державного управління. Публічні службовці щодня мають справу з людьми, які пережили втрати, евакуацію, безробіття, емоційне вигорання. У багатьох громадах саме місцеві посадовці стали першими, до кого зверталися мешканці за допомогою чи роз'ясненнями, адже доступ до судів, юристів чи соціальних служб у перші місяці війни був обмеженим.

У таких умовах від службовців вимагалось не лише знання нормативно-правової бази, а й уміння вислухати, заспокоїти, роз'яснити, знайти компроміс. Наприклад, у прифронтових громадах місцеві адміністрації щодня вирішують суперечки між переселенцями та місцевими жителями щодо розподілу гуманітарної допомоги, користування спільними приміщеннями, черг на отримання житла. Без розвинених комунікативних і посередницьких навичок такі конфлікти могли б набирати суспільного масштабу.

Різні соціологічні інституції, служби та медіа дослідили рівень стресу українських громадян упродовж 2024–2025 рр. «2024 рік став піковим за показниками стресу – 87 % населення України пережили хоча б одну кризову ситуацію, що підкреслює гостру потребу в медіаційних підходах на місцевому рівні» [12].

«У 2024–2025 роках стабільно високий рівень психологічної напруги: 83–87% населення (і понад третина у стані виснаження)» [68]. «Попри втому, 36 % зберігають надію, а це критично важливо для медіації, оскільки показує внутрішній ресурс громадян для конструктивного діалогу» [77]. «Війна та пов'язані виклики – головні чинники стресу: страх, матеріальні втрати, загроза безпеці. Усе це регулярно актуалізує конфліктні ситуації у громадах» [68].

За результатами роботи соціологів КМІС, «у 2024 році 87 % українців пережили хоча б одну стресову ситуацію, що стало одним із найгірших показників з 2000 року. Найчастіші причини – обстріли (39 %), розлука з близькими (30 %), смерть близьких (26 %) та хвороба близьких (23 %)» [12].

«У грудні 2024 – січні 2025 за дослідженням «Ти як?» рівень задоволеності власним психологічним станом знизився до 36 %, рівень емоційного стресу – 83 %, з яких 78 % прямо пов’язують цей стан з війною» [68]. «Серед найчастіших переживань – страх за безпеку близьких (74 %), ризик фізичної небезпеки (54 %) і втрату доходу (39 %)» [68].

За опитуванням Gradus Research у травні 2025 року, «87 % респондентів перебували в стані психологічної напруги, серед них 55 % відчували виснаження, 41 % – напруження, але 36 % – зберігали надію» [77].

«Центр Разумкова у січні 2024 відзначив деяке покращення стану порівняно з початком війни: середня оцінка паніки / страху знизилася з 7,0 до 5,9 із 10-бальної шкали, але це був лише перехідний етап, який потім погіршився знову» [77].

Усі ці дані не можуть на впливати на роботу державної служби, адже розвиток медіаційних навичок у воєнний час набуває практичного характеру: вони не формуються лише в навчальних аудиторіях, а переважно безпосередньо у процесі роботи. Коли службовець змушений приймати десятки громадян, що перебувають у стресі, він фактично проходить щоденне тренування емоційної витримки, уміння слухати та формулювати рішення, прийнятні для всіх сторін.

Характерним прикладом можна вважати роботу ЦНАПів у громадах, де розміщено значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Працівники цих центрів розповідають, що перший період війни став для них «екзаменом на людяність»: доводилося спілкуватися з людьми, які втратили дім і документи, знімати агресію, пояснювати процедури. Так виникли елементи неформальної медіації – спроби через спокійне пояснення й повагу повернути довіру до влади.

Такі практики стали поштовхом до запровадження у багатьох громадах курсів із конфліктології, кризових комунікацій і базової медіації для посадовців. Наприклад, у 2023 році за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» кілька об’єднаних територіальних громад Полтавщини й Черкащини пройшли тренінги з ненасильницького спілкування та технік посередництва в управлінні локальними конфліктами.

Воєнний час загострює емоційні реакції. Люди швидше втрачають самоконтроль, частіше реагують на подразники агресивно або підозріло. Тому одним із перших компонентів розвитку медіаційної компетентності публічного службовця стає емоційна саморегуляція.

Вона передбачає вміння не переносити власні страхи й тривоги на професійне спілкування, залишатися нейтральним навіть у складних діалогах. Наприклад, працівники військових адміністрацій, що приймають рішення щодо евакуації, стикаються з критикою та панікою серед населення. Здатність пояснити, заспокоїти, знайти спільне рішення вимагає не лише правової грамотності, а й психологічної витримки.

У багатьох регіонах запроваджено програми підтримки службовців: психологічні консультації, групи взаємодопомоги, короткі курси з емоційного менеджменту. Вони не лише допомагають уникати професійного вигорання, а й підвищують ефективність комунікації між представниками влади та громадою.

Війна підвищила запит на чесність і відкритість державних структур. Громадяни очікують не лише рішень, а й діалогу. Тут важливою складовою професійного розвитку стає активне слухання – здатність не просто чути слова, а розуміти емоційний контекст, мотиви та потреби співрозмовника.

Завдяки таким навичкам публічний службовець здатен перетворити конфліктну розмову на пошук спільного рішення. Наприклад, у прифронтових громадах, де після обстрілів зруйновано інфраструктуру, посадовці проводять зустрічі з мешканцями щодо відновлення комунальних послуг. Кожна така зустріч – це потенційна зона конфлікту, адже люди вимагають швидких результатів, а ресурсів обмаль. Треновані навички емпатійного слухання дадуть публічним службовцям не лише пояснити ситуацію, а й зберегти взаємну повагу, не допустити соціального вибуху.

Медіаційна компетентність виявляється також у внутрішньому середовищі державних установ. Війна загострила питання дисципліни, відповідальності, взаємодії між керівниками та підлеглими. Наявність етичних стандартів, довіри

в колективі та вміння вирішувати спори без формальних покарань стала запорукою стабільності роботи.

Наприклад, у багатьох обласних військових адміністраціях України впроваджено практику регулярних колегіальних обговорень рішень – своєрідну «внутрішню медіацію», де керівники і працівники спільно шукають найкращі варіанти дій у кризових ситуаціях. Такий формат знижує рівень напруги, дозволяє зберегти довіру та уникнути деструктивних конфліктів.

Етична взаємоповага, доброзичливість і справедливість у ставленні до колег та громадян нині розглядаються як елементи національної безпеки – адже від ефективності публічного управління залежить стійкість держави в цілому.

Розуміючи потребу у професійній підготовці, держава поступово інтегрує елементи медіаційної культури в систему навчання службовців. Національне агентство України з питань державної служби у 2022–2024 роках запровадило модулі з кризових комунікацій, переговорів і врегулювання конфліктів у програмах підвищення кваліфікації.

Так, у Школі публічного управління НАДС проходять тренінги «Ефективна комунікація в умовах стресу» та «Конфлікт у публічному управлінні: як перетворити проблему на ресурс». Їхня мета – навчити службовців не боятися конфлікту, а сприймати його як можливість зміцнити діалог і знайти інноваційні рішення.

Подібні ініціативи підтримують і міжнародні партнери. Європейський Союз, Представництво Організації Об'єднаних Націй в різних країнах та інші організації фінансують проекти, у межах яких працівники громад опановують техніки фасилітації, ненасильницького спілкування та публічної медіації. Це свідчить, що розвиток людського капіталу у сфері публічного управління розглядається як інвестиція у відновлення держави.

Формування медіаційної компетентності в умовах війни має стратегічний вимір. Вона допомагає долати поляризацію суспільства, яка неминуче виникає через стрес і втрати. Публічні службовці, навчені методам ненасильницького

спілкування, здатні стати провідниками суспільного відновлення – відновлення довіри, взаємоповаги, людяності.

Прикладом може слугувати ініціатива громад Донеччини та Сумщини, де місцеві адміністрації організовують «круглі столи примирення» між різними групами населення – переселенцями, волонтерами, місцевими підприємцями. Такі зустрічі не лише знімають напруження, а й створюють умови для спільних проєктів розвитку територій.

Отже, повномасштабна війна поставила Україну перед необхідністю не лише захищати державу, а й переосмислювати моральні орієнтири та управлінські підходи. У контексті функціонування публічної служби під час бойових дій і в період відновлення ключовими напрямками її подальшого розвитку мають стати: підготовка кадрів до роботи на звільнених територіях і подолання нестачі фахівців; поступове узгодження державного управління зі стандартами Європейського Союзу; формування передбачуваної та відкритої системи оплати праці, що ґрунтується на чіткій класифікації посад; безперервне професійне навчання працівників; оновлення та оптимізація управлінських процесів, упровадження автоматизованих рішень і глибока цифрова трансформація сфери публічної служби.

Формування й розвиток медіаційної компетентності публічних службовців стали невід'ємною частиною цього процесу. Уміння вести діалог, долати конфлікти, проявляти емпатію та відповідальність сьогодні не є якимось додатковими навичками. Це основа ефективного державного управління. Медіаційна культура поступово переходить із рівня окремих навичок до рівня управлінської філософії – прагнення розв'язувати проблеми через діалог, а не через примус. Це особливо важливо для нас на майбутнє як для країни, яка відбудовується після масштабної війни.

Медіаційний підхід у діяльності органів влади допомагає зберігати соціальну стабільність, забезпечує довіру громадян до держави і створює підґрунтя для післявоєнного відновлення. Український досвід показує: там, де є

людяність, відкритість і готовність до взаєморозуміння, навіть найгостріші кризи можуть стати поштовхом до розвитку.

2.3. Визначення проблем і бар'єрів у розвитку медіаційної компетентності публічних службовців

Повномасштабна війна радикально змінила комунікативне середовище публічної служби. Державні та місцеві органи влади сьогодні виконують функції не лише адміністративні, а й соціально-психологічні: прийом внутрішньо переміщених осіб, розподіл гуманітарної допомоги, врегулювання локальних суперечок, комунікація з громадянами, що перебувають у стресі. У таких умовах потреба у медіаційних навичках є очевидною, але їхній розвиток гальмується низкою бар'єрів, які мають як об'єктивний (пов'язаний із війною), так і суб'єктивний характер.

У своїй роботі виділимо основні бар'єри в розвитку медіаційної компетентності публічних службовців. Ми умовно об'єднали їх у блоки, схарактеризували основні прояви і запропонували шляхи подолання цих бар'єрів.

Блок I. Інституційні бар'єри.

Відсутність чіткої державної політики у сфері розвитку медіації в публічному управлінні. Попри ухвалення Закону України «Про медіацію», практичні механізми інтеграції медіаційних підходів у роботу державних інституцій поки не створено. У програмах підвищення кваліфікації державних службовців ці компетентності часто залишаються факультативними, а не базовими.

Недостатня координація між освітніми й управлінськими структурами. Більшість навчальних закладів, що готують фахівців з державного управління, не мають сталих партнерств із центрами медіації чи громадськими організаціями, які мають практичний досвід у цій сфері. Через це навчання носить теоретичний характер, без відпрацювання реальних кейсів.

Шляхи подолання:

- розроблення державної стратегії розвитку медіаційної компетентності у системі публічної служби;
- створення міжвідомчої платформи для обміну досвідом між Національним агентством України з питань державної служби (тут і далі – НАДС), освітніми установами та громадськими медіаторами;
- інтеграція курсів із медіаційної практики до стандартів підготовки магістрів з публічного управління.

Блок II. Професійні бар'єри.

Перевантаження службовців у воєнний час. Публічні службовці працюють у режимі постійного стресу та виконання багатьох завдань одночасно. Їхня діяльність зосереджена на вирішенні нагальних проблем – безпеки, евакуації, логістики, відновлення інфраструктури. У такій ситуації навчання медіаційних практик відходить на другий план.

Обмежене фінансування професійного розвитку. Воєнний бюджет передусім спрямований на оборону та гуманітарні потреби. Фінансування програм розвитку компетентностей часто скорочене, що позбавляє службовців можливості брати участь у тренінгах або сертифікаційних курсах.

Відсутність внутрішніх механізмів оцінювання конфліктних ситуацій. У багатьох органах влади не ведеться системний моніторинг управлінських конфліктів чи скарг громадян, що унеможливорює своєчасне запровадження медіаційних інструментів.

Шляхи подолання:

- введення елементів медіаційної підготовки до програм обов'язкового службового навчання (навіть у дистанційному форматі);
- залучення міжнародної допомоги та грантів (ЄС, Представництво ООН, USAID) для фінансування коротких курсів і тренінгів;
- впровадження у структурах влади посадових осіб, відповідальних за комунікацію і посередництво у конфліктних ситуаціях.

Блок III. Психологічні бар'єри.

Високий рівень стресу та емоційного вигорання. Службовці щодня стикаються з людським болем і агресією, працюють під тиском нестачі ресурсів. У таких умовах навіть найкращі знання про медіацію залишаються неактивованими, якщо людина не має внутрішнього ресурсу для спокійного спілкування.

Недовіра до «м'яких» методів управління. Традиційно в державному секторі сильна культура адміністративного примусу: наказів, розпоряджень, контролю. Ідея вирішення проблем через діалог часто сприймається як слабкість або неефективність.

Відсутність мотивації до саморозвитку. Через нестабільність, невизначеність і низьку оплату праці багато службовців зосереджені на виживанні, а не на професійному вдосконаленні.

Шляхи подолання:

- запровадження системи психологічної підтримки для публічних службовців: консультації, групи емоційного розвантаження, супервізії;
- поширення історій успішного використання медіації у реальних громадах (як мотиваційних кейсів);
- формування культури лідерства на цінностях діалогу, партнерства та поваги.

Блок IV. Соціально-ціннісні бар'єри.

Високий рівень суспільної напруги. Війна породжує недовіру, агресію, підозрілість. У таких умовах навіть добрі ініціативи влади сприймаються з пересторогою, а будь-який конфлікт може швидко загострюватися.

Руйнування соціального капіталу. Масова міграція, втрати, зруйновані громади зменшили кількість горизонтальних зв'язків і послабили здатність людей домовлятися.

Дефіцит позитивних прикладів комунікації між владою і громадянами. Громадяни часто не бачать у державних органах партнерів, а службовці – у громадянах свідомих співучасників процесів.

Шляхи подолання:

- проведення відкритих громадських консультацій, публічних обговорень, «круглих столів» для спільного пошуку рішень;
- підтримка місцевих ініціатив, де посадовці і мешканці працюють разом (наприклад, відновлення шкіл чи шелтерів);
- запровадження комунікаційних кампаній, які підкреслюють роль діалогу у відновленні країни («Відбудовуємо разом», «Говори, щоб почули» тощо).

Блок V. Освітні та кадрові бар'єри.

Брак кваліфікованих тренерів і медіаторів у державному секторі. Нині лише окремі виші готують фахівців, здатних викладати техніки посередництва для публічних службовців. Багато навчальних програм залишаються фрагментарними або орієнтованими на судову сферу.

Відсутність системи сертифікації медіаційної компетентності. Після проходження курсів службовці не отримують визнаного підтвердження своїх навичок, що знижує мотивацію до навчання.

Низький рівень кадрового оновлення у воєнний час. Через мобілізацію та ротацію кадрів частина досвідчених працівників вибула із системи, а нові працівники не мають відповідної підготовки.

Шляхи подолання:

- розроблення стандартів оцінювання медіаційної компетентності для державної служби;
- підготовка тренерів-медіаторів у межах НАДС та регіональних центрів підвищення кваліфікації;
- використання дистанційних форматів навчання, що дозволяють охопити навіть службовців із прифронтових територій.

Навіть у воєнний час Україна демонструє позитивні приклади реалізації розвитку медіаційної компетентності публічних службовців. Наприклад, при Полтавській обласній військовій адміністрації створено групу швидкого реагування на конфлікти між внутрішньо переміщеними особами та місцевими жителями; фахівці пройшли короткі курси з базової медіації за підтримки Представництва ООН в Україні.

У Хмельницькій громаді запроваджено програму «Діалог відбудови» – серію зустрічей між владою, бізнесом і волонтерами для узгодження розподілу ресурсів.

Чернівецька обласна військова адміністрація у 2024 р. провела тренінг «Ефективна комунікація під час криз», де відпрацьовувалися техніки ненасильницького спілкування.

Ці приклади свідчать, що навіть обмежені ініціативи можуть дати відчутний ефект, якщо вони підкріплені політичною волею та партнерством із міжнародними організаціями.

Як бачимо, розвиток медіаційної компетентності публічних службовців у воєнний період зазнає негативного впливу багатьох бар'єрів – від інституційних і фінансових до психологічних і ціннісних. Проте кожна із цих перепон може бути подолана за умови комплексного підходу їх розв'язання, працювати на результат у цьому напрямі повинні всі. Держава повинна сформувати чітку політику і стандарти підготовки. Освітні установи мають інтегрувати практичні курси медіації в навчальні програми. Місцеве самоврядування зобов'язане створювати простори для діалогу з громадянами. Підтримка міжнародних партнерів – як ресурсно так і методично, у процесі навчання – завжди актуальна і вчасна. Зрештою, кожен службовець має пам'ятати про те, що він повинен розвивати власну культуру спілкування, емпатію й готовність до посередництва.

Отже, медіаційна компетентність у час війни стає не лише професійною якістю, а й чинником національної стійкості. Уміння домовлятися, чути і поважати один одного – це те, що допомагає суспільству вижити й відбудуватися після найважчих випробувань.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Потреба розвитку медіаційної компетентності службовців органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах трансформацій українського суспільства роль місцевого самоврядування суттєво зростає: місцеві ради і їхні працівники опиняються в центрі вирішення питань соціальної підтримки, перерозподілу ресурсів, допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та відновлення інфраструктури. «Водночас війна та пов'язані з нею виклики значно посилили конфліктогенні фактори в громадах: зростання стресу населення, збільшення кількості звернень і очікувань від органів влади. Це підсилює потребу у компетентній роботі з конфліктами на локальному рівні» [68].

Високі рівні стресу і невизначеності серед населення посилюють ймовірність конфліктів у місцевих громадах – від суперечок щодо розподілу гуманітарної допомоги до протистояння з приводу забудови чи доступу до послуг. Це підсилює аргументацію на користь формування у службовців навичок деескалації, активного слухання і фасилітації громадських діалогів.

«Статистичні дані 2024–2025 років демонструють стійку проблему емоційного навантаження у суспільстві. Для підтвердження цих думок ми використали дані з відкритих джерел: результатів соціологічних опитувань (національні дослідження щодо стресу та рівня довіри до інституцій), публічних звітів і статистики, дослідження з оцінки рівня корупції в сервісних центрах (ЦНАП), а також нормативних документів (законодавство про медіацію, методичні рекомендації Національного агентства з питань запобігання корупції та Національного агентства з питань державної служби). Наприклад, публікації і звіти 2023–2025 років дають змогу оцінити динаміку суспільних настроїв і готовності «інституційних акторів» до впровадження медіації» [52].

За даними Програми розвитку ООН (UNDP, 2024), понад 60 % представників місцевої влади в Україні щомісяця стикаються з конфліктними ситуаціями у спілкуванні з громадянами чи між відділами органів управління. При цьому лише близько 30 % службовців пройшли хоча б базові тренінги з ненасильницької комунікації чи медіації. Це свідчить про актуальну потребу розвитку медіаційної компетентності як складника сучасного управлінського потенціалу. Адже неодноразово доведено, зокрема світовими дослідженнями й практиками, що медіація як процедура врегулювання спорів може стати важливим інструментом зниження напруги, відновлення довіри та налагодження діалогу між громадянами й органами місцевого самоврядування.

«Ефективна взаємодія публічних службовців з громадянами є критично важливою для підвищення довіри до органів місцевого самоврядування та зниження конфліктогенності в громадах. За даними соціологічних досліджень 2024–2025 років, лише близько 48 % українців вважають комунікацію з місцевою владою ефективною, тоді як 21 % оцінюють її як повністю неефективну» [68].

«Недовіра до державних інституцій залишається високою: 81 % опитаних не довіряють державному апарату, а 61 % – місцевій владі [52]. Водночас позитивним сигналом є досвід ЦНАПів, де лише 3,8 % населення повідомили про прояви корупції, що свідчить про ефективність прозорих і стандартизованих процедур» [52].

Особливо актуальною ця проблема стає у воєнний час. Це створює високий потенціал конфліктів на локальному рівні та підвищує потребу у професійній медіаційній компетентності службовців.

На думку української дослідниці Т. Коломієць, «медіація в публічному управлінні сприяє переходу «від вертикальної моделі влади до горизонтальної», де громадяни розглядаються не як об'єкти впливу, а як партнери у прийнятті рішень. Це відповідає принципам доброго врядування, проголошеним Радою Європи, – участі, прозорості, підзвітності та ефективності» [40].

Медіаційна компетентність охоплює комплекс знань, умінь і цінностей, що дозволяють службовцям, зокрема працівникам органів місцевого

самоврядування, ефективно врегульовувати суперечки, будувати довірливу комунікацію та формувати безпечне середовище для ухвалення рішень. Вона передбачає:

- когнітивний компонент – знання про природу конфлікту, техніки посередництва, правові засади медіації;
- емоційно-ціннісний компонент – толерантність, етичність, емпатія, культура діалогу;
- поведінковий компонент – навички слухання, фасилітації, ведення переговорів.

«Згідно з дослідженням Національної академії державного управління (2023), службовці, які мають розвинену медіаційну компетентність, демонструють на 40 % вищі показники у сфері вирішення конфліктів, якщо порівняти їх з тими, хто таких навичок не має. А, згідно з даними Інституту соціальних досліджень НАН України (2025), у громадах, де впроваджено елементи медіаційної освіти, рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування зріс на 18 % за рік. Це доводить, що культура діалогу є основним чинником сталого розвитку демократичного врядування» [68].

Наявність правової рамки для застосування медіації (відповідні нормативні акти та законодавство) створює основу для її інституційного впровадження. У цьому контексті важливо дослідити як обґрунтованість потреби у розвитку медіаційних компетентностей, так і фактичний рівень готовності представників місцевого самоврядування до практичного застосування медіації.

Законодавство про медіацію заклало формальну правову основу для використання цієї процедури у різних сферах суспільного життя, в тому числі у публічному секторі. Проте закон сам по собі не гарантує широкого впровадження. Потрібні методичні, кадрові та організаційні кроки на місцевому рівні (створення посад медіаторів, центрів діалогу, типової документації для процедур).

«Сучасні дослідження, різні соціологічні опитування показують тенденцію до зниження довіри до державних інституцій загалом. Проте деякі сервісні точки,

зокрема ЦНАПи, демонструють позитивний досвід щодо прозорості й якості послуг (низький рівень повідомлень про корупцію та високий рівень задоволеності клієнтів), що підтверджує думку: стандартизовані процедури й клієнтоорієнтовані практики підвищують довіру. Саме в цей час медіація може виступити як логічне продовження прозорих сервісів – від вирішення технічних запитів до розв’язання соціально-значущих спорів» [52].

«Практика свідчить: коли локальні структури впроваджують прозорі процедури та роблять ставку на клієнтоорієнтованість (як у випадку з ЦНАП), довіра громадян зростає і кількість гострих конфліктів зменшується. Медіація у такому середовищі може стати механізмом, що трансформує конфлікт у діалог і створює умови для ухвалення рішень, які відповідають інтересам громади» [52].

Закон України «Про медіацію» створив базові умови для застосування медіаційних процедур у різних сферах, однак інституційне впровадження медіації в діяльність місцевих рад наразі лише формується. У більшості територіальних громад відсутні спеціалізовані фахівці або локальні нормативні акти, які б регламентували порядок застосування медіації у публічних спорах.

Попри наявність законодавчої бази, на практиці інститут медіації залишається малопоширеним у публічному секторі. Це створює запит на подальше нормативне, освітнє та організаційне закріплення інституту медіації.

«За результатами соціологічного опитування Центру політико-правових реформ (2024), лише 12 % представників місцевого самоврядування використовували або спостерігали застосування медіаційних практик у своїй роботі» [52].

Серед основних бар’єрів ефективної комунікації службовців органів місцевого самоврядування із громадськістю можна виділити:

- недостатню прозорість процесів і процедур у роботі органів місцевого самоврядування;
- нестачу фахівців, які володіють медіаційними технологіями, брак навичок медіації та деескалації конфліктів серед службовців;

- відсутність регламентів або процедур застосування медіації у внутрішніх конфліктах і спорах з громадськістю;
- брак навичок медіації та деескалації конфліктів серед службовців;
- низький рівень обізнаності в тематиці медіації та психології людських стосунків серед службовців і громадян;
- сумніви у правових наслідках медіаційних угод;
- психологічне навантаження як серед громадян, так і серед службовців у воєнний період;
- непоінформованість переселенців, застарілі сайти, відсутність доступних консультацій.

Медіація ж могла б стати головним інструментом подолання цих бар'єрів.

Як свідчить закордонна практика, медіація дає змогу:

- пояснювати процедури й стандарти громадянам у зрозумілій формі, усуваючи недостатню прозорість;
- застосовувати техніки деескалації та конструктивного діалогу, знижуючи емоційне навантаження та ризик конфліктів;
- створювати безпечний простір для обговорення проблем, що допомагає службовцям і громадянам справлятися зі стресом;
- встановлювати ефективний зворотний зв'язок і долати інформаційні бар'єри.

Табл. 3.1. Бар'єри в комунікації громадян і публічних службовців

Бар'єр у комунікації	Як медіація допомагає його усунути
Недостатня прозорість процесів	Медіатор пояснює процедури і стандарти, забезпечує зрозумілу інформацію для громадян.
Брак навичок деескалації	Медіаційні техніки допомагають службовцю знизити напругу, уникнути конфлікту.
Психологічне навантаження	Медіація створює простір для безпечного обговорення проблем, зменшує емоційне напруження.
Інформаційні бар'єри	Через медіаційні сесії службовець і громадяни встановлюють зворотний зв'язок, уточнюють інформацію.

Дослідження U-LEAD з Європою також засвідчило, що в громадах, де було проведено хоча б один тренінг із медіації для посадовців, рівень задоволеності громадян роботою органів місцевого самоврядування підвищився на 20%. Це свідчить про реальний потенціал інституту медіації як інструменту підвищення ефективності місцевої влади.

Наявність правової бази створює майданчик для розвитку інституту медіації, але її ефективне впровадження вимагає комплексних заходів. По-перше, потрібне системне навчання: інтеграція модулів з медіації у курси підвищення кваліфікації НАДС, обов'язкові тренінги для працівників ЦНАПів, соціальних відділів і служби звернень. По-друге, важлива інституційна підтримка: створення центрів громадського діалогу та посади фахівця з медіації у виконкомах. По-третє, необхідно розробити методичні інструменти – протоколи, чек-листи, стандарти ведення медіацій, а також механізм моніторингу ефективності (збір даних про результати сесій, рівень задоволеності сторін).

Оцінка готовності службовців залежить від рівня професійної підготовки, наявності тренінгів і кадрової політики. Створюються окремі ініціативи та проєкти (у партнерстві з міжнародними організаціями), що реалізують навчальні модулі з медіації та кризової комунікації, але системна інтеграція в програми підвищення кваліфікації залишає бажати кращого. Аналіз опитувань і програм НУО/проєктів підтверджує: там, де проводяться цілеспрямовані тренінги, відчутний приріст практичних навичок службовців і зниження конфліктності на місцях.

У який спосіб ситуацію можна покращити. Насамперед варто здійснити уніфікацію підготовки та впровадження навчальних програм. Інтегрувати модулі з медіації у курси НАДС та центри підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування; використовувати рольові ігри, кейс-методи та партнерство з НУО. По-друге, необхідна інституційна підтримка. Варто ввести в місцевих радах посади або відповідальні підрозділи з медіації; створювати локальні центри діалогу. Не останню роль потрібно відвести розробці стандартів

і моніторингу, зокрема можна підготувати методичні рекомендації та інструменти (протоколи, анкети задоволеності) та впровадити систему збору даних щодо ефективності медіації. Комунікація та інформування громадян відіграють чи не найголовнішу роль у процесі впровадження медіації в роботу органів місцевого самоврядування. Необхідно проводити інформаційні кампанії про можливості медіації як доступного способу вирішення спорів і конфліктів без звернення до суду.

Отже, зниження рівня довіри до органів влади та недостатньо ефективна комунікація підтверджують потребу в розвитку навичок медіації серед публічних службовців. Реалізація цих кроків допоможе покращити якість взаємодії місцевих органів влади з громадянами, знизити рівень конфліктності й посилити демократичну культуру врядування на місцевому рівні. Правова база вже наявна, суспільна потреба – очевидна, тож ключове завдання – перетворити потенціал на системну практику через навчання, інституціоналізацію та моніторинг. Розвиток медіаційної компетентності публічних службовців є необхідним кроком для підвищення ефективності комунікації з громадянами та відновлення довіри.

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку медіації в діяльність органів місцевого самоврядування

Сучасна модель публічної служби та органів місцевого самоврядування як її частини в Україні ґрунтується на принципах відкритості, діалогу та партнерства між владою і громадянами. Завжди, а особливо в умовах воєнного стану та поствоєнної відбудови комунікаційна спроможність представників органів місцевого самоврядування визначає і визначатиме рівень довіри до влади й ефективність її управлінських рішень. Як свідчать європейська і світова практики, одним із важливих елементів цієї спроможності є медіаційна компетентність, тобто здатність до мирного врегулювання конфліктів, посередництва, етичного діалогу й пошуку спільних рішень.

Науковець О. Мазур вважає, що головними факторами, які спонукають обрати медіацію методом занурення в конфлікт є: по-перше, за наявності високої

довіри до медіації як процесу та уповноваженої особи, як веде супровід у цьому конфлікті; по-друге, якщо сторони визнають потребу в допомозі зі сторони, щоб знайти вихід із ситуації конфлікту; по-третє, якщо виникає необхідність у забезпеченні секретності деяких відомостей щодо конфлікту, а також потрібен контроль за ходом його розв'язання; по-четверте, якщо необхідно розшукати особливе, якесь нетипове чи незвичайне розв'язання конфлікту. Фактором, який слугує основним мірилом доречності щодо використання медіації, зокрема на користь необрання її для розв'язання спору є, по-перше, коли сторони конфлікту почуваються в небезпеці у ході комунікації, зокрема й дистанційного; по-друге, застосовується примус до сторін з причини залучення до процесу медіатора» [50, с.107].

Медіаційна компетентність представників місцевого самоврядування – це не лише професійна навичка, а частина демократичної культури управління. Її розвиток забезпечує ефективну комунікацію, запобігання конфліктам і зміцнення довіри в громаді. Інституційна підтримка, навчальні програми та партнерство з неурядовими структурами є базовими умовами впровадження медіації в управлінські практики.

У контексті розвитку законодавства України в розрізі сучасних тенденцій розвитку публічного управління в світі, «НАДС (Національне агентство з питань державної служби) відповідно до своїх повноважень працює над формуванням організаційної культури в публічній службі. Агентство підготувало низку порад для підрозділів, що відповідають за роботу з персоналом, і ці напрацювання можуть бути корисними також для місцевих органів влади. У частині, що стосується медіації, пропонується розширювати практику навчання управлінців навичкам медіаційного й фасилітаційного діалогу. Зокрема, ідеться про опрацювання типових ситуацій із професійного повсякдення держслужбовців і створення чітких алгоритмів дій, які допоможуть опановувати інструменти ефективного пошуку рішень у межах правових норм» [64].

Як бачимо, НАДС намагається стати важливим ініціатором популяризації та запровадження медіації, оскільки інструментами медіації необхідно оволодіти

насамперед державним службовцям і представникам органів місцевого самоврядування в питаннях захисту особистих інтересів і безконфліктної комунікації. Голова НАДС Наталія Алюшина неодноразово озвучувала плани щодо підготовки службовців, їх поінформованості в питаннях медіації.

Говорячи про практику впровадження медіації в органах місцевого самоврядування, варто підкреслити, що законодавство визначає можливість установлення додаткових критеріїв до фахівців-медіаторів. Ідеться про те, що органи влади, громади, підприємства та громадські організації мають право самостійно визначати, яких саме вимог вони очікують від медіаторів, яких планують залучати. Це можуть бути умови щодо спеціалізованої підготовки, рівня освіти, вікових обмежень чи наявності відповідного практичного досвіду. Крім вищевказаного, Закон України «Про медіацію» пропонує розгорнуту процедуру медіації та дає характеристику іншим питанням, які з нею пов'язані [50, с.108].

Нинішні формати розвитку різних компетентностей, зокрема й медіаційної, часто виходять за межі традиційних лекційних курсів. Вони передбачають інтерактивні тренінги, симуляційні вправи, кейсстаді, рольові ігри, онлайн-майданчики з моделювання конфліктних ситуацій і вирішення їх.

Інноваційність сучасних методик полягає в поєднанні медіаційних і комунікативних тренінгів із технологіями емоційного інтелекту, фасилітації групових рішень і коучингових технік. Наприклад, у межах проекту U-LEAD з Європою (2024) для представників громадських адміністрацій були розроблені «Медіаційні лабораторії», які дали змогу публічним службовцям вчитися, аналізуючи реальні кейси конфліктів, які типові для місцевих рад, ЦНАПів і соціальних служб.

До ефективних інструментів розвитку медіаційної компетентності належать:

- рольові моделювання ситуацій. Вони дають змогу учасникам відпрацювати позиції сторін;

- методика «живих історій», коли аналізують конкретні приклади розв’язання проблемних питань у громадах;
- менторські програми за участю досвідчених медіаторів;
- цифрові симулятори конфліктів, створені на базі інтерактивних платформ (наприклад, Conflict Dynamics Online, 2023).

Значного поширення набули партнерства між органами місцевого самоврядування і громадськими організаціями, які мають досвід кризової медіації (зокрема, «Український центр медіації», ГО «Лабораторія миротворчості»). Такі партнерства дають змогу не лише організовувати навчання, а й застосовувати медіаційні практики в реальних умовах, наприклад під час громадських слухань, обговорення стратегій розвитку громади чи розв’язання земельних суперечок.

Розвиток медіаційної компетентності службовців в органах місцевого самоврядування (ОМС – тут і далі) потребує поєднання різних форм навчання та практичної підготовки. На основі різних опрацьованих праць, вказаних у списку використаної літератури, спілкуючись з представниками ОМС, зокрема Чернівецької міської ради щодо розвитку медіаційної компетентності та впровадження медіаційної діяльності, ми спробували визначити основні напрями впровадження медіативної компетентності службовців ОМС і описати кроки, які варто здійснити для успішного досягнення мети.

Інституціоналізація медіації. Варто розробити локальні нормативні акти – положення про застосування медіаційних процедур у діяльності ради чи виконкому. Це підвищить легітимність медіації як інструменту врегулювання конфліктів у громаді. Для ефективного впровадження медіації на місцевому рівні необхідно створити відповідні інституційні структури. Це може бути:

- запровадження посад медіаторів у структурах місцевих рад, які б відповідали за організацію та проведення медіаційних процедур;
- формування центрів медіації при місцевих органах влади, які б надавали послуги з медіації громадянам.

- співпраця з громадськими організаціями, які мають досвід у сфері медіації, для обміну досвідом та ресурсами.

Створення так званих точок медіаційного доступу. В органах державної влади та місцевого самоврядування важливо створити внутрішнє середовище, яке заохочує до використання медіаційних практик, обміну досвідом між колегами та обговорення складних кейсів у форматі наставництва або групових дискусій. Можливо, варто також вдатися до формування контактних центрів або «Служб діалогу» при ЦНАПах чи соціальних відділах, де громадяни можуть отримати консультацію з конфліктних питань.

Взаємодія з неурядовими організаціями. Дуже важливо співпрацювати з фахівцями громадських організацій, які мають досвід посередництва у кризових ситуаціях, сприяє обміну практиками та швидкому реагуванню на локальні конфлікти.

Використання партнерства з неурядовими організаціями, які мають досвід кризової медіації, сприятиме спільному розробленню програми. Неурядові організації при цьому можуть надавати експертні матеріали, кейси з реальної практики, сучасні методики вирішення конфліктів. У ході співпраці публічні служби визначають локальні потреби: типові конфлікти, специфіку громади, час і ресурси для тренінгів, під час яких відбуватиметься демонстрація кризових кейсів, рольові ігри, триватиме робота з емоційним напруженням. Важливою у цьому контексті є можливість наставництва: працівники неурядових організацій консультують службовців під час реальних кейсів. Таке партнерство дає змогу створити гарячу лінію консультацій, доступ до експертів неурядових організацій для допомоги у складних конфліктних випадках. Інтеграція медіації у тренінги дозволяє службовцям органів місцевого самоврядування ефективніше працювати з громадянами, знижувати конфліктність і підвищувати довіру.

Партнерство з неурядовими організаціями забезпечує практичний досвід кризової медіації, адаптований до реалій українських громад, зокрема у воєнний час, і створює механізм постійної підтримки для службовців.

Створення внутрішніх ресурсів та інструментів підтримки. Розробка методичних рекомендацій, чек-листів для проведення медіаційних сесій, протоколів роботи з конфліктними ситуаціями. Наявність таких ресурсів дозволяє службовцям швидко застосовувати медіаційні практики у повсякденній роботі та знижує ризик помилок у кризових ситуаціях.

Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок роботи з громадянами у кризових умовах: внутрішньо переміщеними особами, конфліктними групами або у стресових ситуаціях, пов'язаних з воєнним станом чи надзвичайними подіями. Практичні симуляції та рольові ігри допомагають службовцям безпечно відпрацювати поведінку у реальних стресових ситуаціях.

Впровадження системи моніторингу та самооцінки ефективності. Впровадження системи опитувань щодо ефективності комунікації в громаді допоможе виявляти проблеми та оцінювати динаміку розвитку медіаційної культури. Регулярне анкетування, опитування та аналіз практичних кейсів дають змогу оцінити рівень засвоєння медіаційних компетентностей, виявити бар'єри та коригувати програми навчання. Це також допомагає визначити ефективність застосування медіації у взаємодії з громадянами та підвищити якість обслуговування.

Використання сучасних технологій та інноваційних методів навчання. Інтерактивні онлайн-платформи, віртуальна реальність, гейміфікація тренінгів дозволяють відпрацьовувати медіаційні навички у наближених до реальності умовах, підвищують мотивацію до навчання та забезпечують доступність навчання для службовців у різних регіонах.

Системне навчання службовців органів місцевого самоврядування та розробка відповідних освітніх програм. Організація регулярних тренінгів і семінарів з медіації, інтеграція практичних кейсів та рольових ігор у навчальні програми покращить медіаційні компетентності службовців. Важливо при цьому поєднувати теоретичні знання з практичними вправами для формування стійких навичок конструктивної комунікації, активного слухання та деескалації

конфліктів. Варто також увести курси з медіації та етики комунікації до програм підвищення кваліфікації посадових осіб.

Як доводить європейська практика, однією з найбільш ефективних форм є тренінги, де теоретичні блоки поєднуються з практичними вправами. У таких заняттях службовці знайомляться з основами медіації, психологією конфлікту та методами конструктивної комунікації, а потім відпрацьовують ці знання на практиці через рольові ігри, моделювання реальних «передових» ситуацій з громадянами та аналіз кейсів. Цей підхід дозволяє не лише закріпити теоретичні знання, а й розвивати навички активного слухання, емпатії, деескалації конфліктів та пошуку компромісних рішень у стресових умовах.

Наприклад, у межах проєкту «Медіація в органах місцевого самоврядування» за підтримки міжнародних організацій, таких як Представництво ООН в Україні та USAID (до того, як їхню діяльність було припинено в Україні), проводилися тренінги для представників органів місцевого самоврядування, які охоплювали теми:

- «Основи медіації та її застосування в публічному секторі»;
- «Методи вирішення конфліктів та управління стресом»;
- «Розвиток навичок активного слухання та конструктивної комунікації».

За результатами цих програм учасники відзначали покращення в якості обслуговування громадян та зниження рівня конфліктності в громадах.

Метою тренінгів з медіації є системне формування компетентностей, інтеграція теорії і практики. Зазвичай вони мають таку структуру:

- теоретичні блоки: основи медіації, психологія конфлікту, управління емоціями.
- практичні блоки: рольові ігри, моделювання конфліктних ситуацій, кейс-метод.
- рефлексія: обговорення, аналіз дій, висновки для подальшої практики.

Особливості для службовців органів місцевого самоврядування: акцент на «передову» роботу з громадянами, кризові ситуації, роботу з ВПО.

В умовах воєнного стану медіація стає важливим інструментом для збереження соціальної стабільності. Міжнародні організації, такі як Міжнародний центр медіації та примирення (ICMR), проводять спеціалізовані тренінги для публічних службовців, зокрема на теми:

- «Як ефективно комунікувати з внутрішньо переміщеними особами»;
- «Як вирішувати конфлікти між різними групами населення»;
- «Як зменшити стрес та вигорання серед службовців».

Ці тренінги відбуваються в онлайн-форматі, що дозволяє охопити широкий спектр учасників по всій Україні. За результатами опитувань, які організатори проводили після завершення тренінгів, понад 70 % учасників відзначили покращення в якості комунікації з громадянами та зниження рівня конфліктів у своїх громадах. Це свідчить про ефективність впроваджених програм з розвитку медіаційних компетентностей.

Анкетування та опитування є важливим інструментом діагностики медіаційних компетентностей службовців, даючи змогу оцінити рівень їхньої підготовки, виявити бар'єри у застосуванні медіаційних практик та відстежити ефективність навчальних програм. Результати таких опитувань можуть використовуватися для корекції програм підготовки та подальшого розвитку службовців ОМС.

Метою анкетування та опитування є оцінювання рівня медіаційної компетентності, виявлення потреб, бар'єрів та ефективності тренінгів.

Особливості анкетування:

- можна влаштовувати до і після тренінгу для визначення приросту навичок;
- питання можуть охоплювати досвід, знання, навички, бар'єри та оцінку ефективності медіації;
- результати опитування й анкетувань дозволяють коригувати програму під реальні потреби службовців.

Окрім традиційних підходів, значну увагу варто приділяти інноваційним методам навчання. Зокрема, інтерактивні рольові симуляції, онлайн-кейси та моделювання кризових ситуацій створюють безпечне середовище для

відпрацювання складних комунікаційних сценаріїв. Важливу роль відіграє також колективне навчання, зокрема через методи наставництва та групові дискусії у форматі «акваріум», коли частина учасників демонструє медіаційну сесію, а решта спостерігає й аналізує дії. Гейміфікація тренінгів і використання віртуальної реальності дозволяють підвищити залученість учасників, моделюючи стресові або конфліктні ситуації максимально наближено до реальних.

Метою **рольової гри** є відпрацювання практичних навичок медіації у максимально наближених до реальності ситуаціях.

Особливості застосування:

- один учасник грає роль службовця, інший – громадянина або колеги;
- можливе залучення спостерігачів, які дають зворотний зв'язок;
- використовуються реальні кейси з практики місцевого самоврядування (скарги громадян, конфлікти між колегами, проблеми з ВПО).

Результат успішно проведеної рольової гри є розвиток навичок активного слухання, емпатії, деескалації конфліктів, пошуку компромісів.

Можливий також інший варіант використання гейміфікації: використання балів, рівнів і завдань для тренування медіаційних навичок. Прикладами є симуляції переговорів, ігри на пошук компромісу.

Метод «акваріуму». Влаштовується відкрита групова дискусія, де внутрішнє коло відпрацьовує медіацію, зовнішнє коло спостерігає. Перевагою такого методу є те, що можна одразу побачити ефективність різних підходів та отримувати колективний зворотний зв'язок.

Під час **методики наставництва** службовці обмінюються досвідом, спільно аналізують складні кейси, отримують поради від колег або тренерів.

Метод кейс-стаді з реальних громад покликаний здійснити аналіз конкретних ситуацій з органів місцевого самоврядування, а надалі розробити покрокові рішення з обговоренням альтернативних стратегій.

Онлайн-платформи для мінімедіацій. За кордоном часто практикують симуляції переговорів через чатботи або відеокейси, а також інтерактивне відпрацювання комунікаційних сценаріїв.

Для максимального ефекту ці методи можна комбінувати:

- Теоретичні блоки + рольові ігри → тренінг.
- Тренінг → анкетування для оцінки ефективності.
- Онлайн-симуляції → додаткове відпрацювання навичок.
- Наставництво + «акваріум» → постійне вдосконалення та обмін досвідом.

Комплексне поєднання таких підходів створює систему навчання, де службовець не лише засвоює медіаційні знання, а й отримує практичні інструменти для ефективної взаємодії з громадянами, здатність долати конфлікти та підтримувати довіру в громаді.

Щоб оцінити ефективність поєднаних методів, можна здійснити опитування до і після, щоб визначити рівень впевненості у використанні медіації, готовність до роботи з конфліктами. Важливим при цьому є спостереження за зміною комунікаційної поведінки службовців у реальних ситуаціях. Зазвичай після проведення згаданих практик посадова особа органів місцевого самоврядування здатен ефективно застосовувати медіаційні практики у повсякденній роботі з громадянами, долати конфлікти та підтримувати довіру у громадах.

Ці кроки, ймовірно, стануть рушієм до розвитку медіаційної компетентності, забезпечують ефективну комунікацію між органами влади та громадянами, сприятимуть зниженню конфліктності та підвищать довіру до публічної служби.

Для ефективного застосування медіації на місцевому рівні необхідно розробити додаткові нормативні акти, які б регламентували її використання в контексті місцевого самоврядування. Це передбачає розробку методичних рекомендацій, стандартів медіаційних процедур і навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування.

Розвиток медіаційної компетентності має стати невід’ємною частиною кадрової політики у сфері публічного управління, сприяючи формуванню нової моделі дієвого та відкритого місцевого самоврядування в Україні. Адже нині всі ініціативи мають бути спрямовані на підвищення ефективності комунікації між органами місцевого самоврядування та громадянами, особливо в умовах воєнного стану.

3.3. Перспективи розвитку інституту медіації у сфері місцевого самоврядування

Ухвалення Закону України «Про медіацію» стало важливим кроком у розвитку медіації як інституту. Закон визначає основні принципи та процедури медіації, що створює правову основу для її впровадження в різних сферах, зокрема у місцевому самоврядуванні.

Інститут медіації в сучасному розумінні – це сукупність правових, організаційних і соціальних механізмів, які забезпечують мирне врегулювання спорів між сторонами за допомогою нейтрального посередника. У сфері місцевого самоврядування він має дві площини дії:

- внутрішньоорганізаційну, що стосується комунікації між працівниками органів влади, депутатами, підрозділами;
- зовнішню, яка охоплює стосунки з громадянами, бізнесом, громадськими організаціями.

У країнах ЄС інститут медіації в сфері місцевого врядування функціонує як частина системи good governance. У Польщі, наприклад, медіація використовується під час громадських обговорень і прийняття рішень щодо просторового планування, у Нідерландах – під час вирішення спорів між громадянами і муніципалітетами, у Фінляндії – у вигляді community mediation, що забезпечує примирення у сусідських конфліктах.

«Європейські практики базуються на трьох принципах:

- інституційна сталість – створення незалежних медіаційних служб або рад при муніципалітетах;

- освітня підготовка – системне навчання посадовців, суддів, представників громад;
- публічність і прозорість – відкриті протоколи врегулювання конфліктів без судового втручання.

Варто зазначити, що програми ЄС, Ради Європи, U-LEAD та інші вже працюють із громадами й органами місцевого самоврядування, пропонуючи навчання та пілотні проєкти (мережі «медіаційних лабораторій», курси для спеціалістів). Це полегшує передачу практик і фінансово-технічну підтримку» [65]. Для України актуальною є модель комунальної медіації, коли органи місцевого самоврядування виступають ініціаторами діалогу між сторонами соціального чи економічного конфлікту. Така практика вже апробована у Львівській, Чернівецькій та Полтавській громадах, де реалізуються пілотні програми за підтримки Ради Європи та Програми «Мир у цифрову епоху» (2024).

Крім того, в Україні посилюється соціальний запит. У післявоєнний і воєнний час відбувається загальне зростання соціальної напруги та потреби в механізмах мирного розв’язання локальних конфліктів; міжнародні дослідження й звіти фіксують підвищену потребу в інструментах, що зміцнюють довіру між владою і громадянами.

Розвиток медіації у сфері місцевого самоврядування є перспективним в Україні й досягне свого піку, якщо виконувати послідовно головні завдання. Серед них виділимо головні.

Дбати про нормативно-правове вдосконалення. Необхідно розробити типові положення про впровадження медіації у місцевих органах влади, включно з механізмом визнання медіаційних угод у адміністративних процесах.

Розвивати освітню інтеграцію. Перспектива – масштабне впровадження навчальних модулів з медіації в програми підвищення кваліфікації (Національне агентство з питань державної служби, регіональні центри), курси для посадовців ЦНАПів, соціальних служб та керівників громад. Практика показує: де навчання проведено (пілоти U-LEAD (U-LEAD – проєкт «Підтримка реформи децентралізації в Україні U-LEAD with Europe», що виконується Німецьким

товариством міжнародного співробітництва (GIZ) – програма співпраці між українським урядом, Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та відповідає на потреби громадян України. Мета програми – підсилити спроможність ключових суб’єктів та зацікавлених сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях для розширення можливостей місцевого самоврядування в громадах, зокрема і в часи війни та відбудови; програми Ради Європи), службовці краще справляються з конфліктами. _Створення сертифікаційних курсів спільно з профільними вишами дозволить систематизувати підготовку кадрів.

Здійснити інституційне закріплення. Перспективним є створення в громадах постійних структур (центри, кабінети медіації при рада, посадові одиниці «фахівець з діалогу/медіації»), які б координували практику, вели реєстри випадків і співпрацювали з неурядовими організаціями. Наявність таких підрозділів перетворює медіацію з епізодичного інструменту на системну практику. Закон дає юридичний простір для такої інституціоналізації, але потрібні локальні положення і методики. Закон України. Варто створювати «кабінети медіації» або окремі структурні підрозділи, що сприятимуть вирішенню конфліктів на місцевому рівні.

Стимулювати міжсекторне партнерство. Неурядові організації і міжнародні програми вже виконують роль каталізаторів – надання кейсів, тренерів, наставництва. Розширення таких партнерств дозволить запускати пілотні медіаційні практики у громадах та створювати «мережі медіаторів». Це один із найшвидших шляхів до практичних змін. Співпраця з громадськими організаціями, правозахисними центрами, програмами міжнародної технічної допомоги (як-от, GIZ) забезпечить практичну підтримку та фінансування.

Пришвидшити технологічну та процесну модернізацію (онлайн-медіація, Е-медіація). Можна в перспективі застосовувати електронні платформи для медіації – особливо для віддалених громад, де немає локальних фахівців. Диджиталізація спрощує доступ до послуги і робить процес

прозорішим (електронні записи, шаблони угод, статистика). Є підготовлені міжнародні моделі та програмні рішення, які можна адаптувати.

Посилити стандартизацію, моніторинг і якість послуг. «Ще одна перспектива – створення національних / локальних стандартів (протоколи, чеклисти, вимоги до звітності) і системи моніторингу (збір даних про кількість сесій, задоволеність сторін, повторні звернення). Це потрібно для довіри і масштабування практики. Закон про медіацію та міжнародні рекомендації підказують, як це формалізувати» [28].

Внести доповнення до локальних положень – розробити типовий «порядок застосування медіації» для місцевих рад (шаблон, який громади можуть адаптувати). Крок – облдержадміністрації / асоціації громад.

За прогнозами експертів Центру політико-правових реформ (2025), за умови системного впровадження освітніх програм і створення інституцій медіації протягом наступних п'яти років частка громад, які використовують медіаційні процедури, може зрости з 12 % до 45 %. А якщо втілити вищезазначені кроки (навчання + інститути + стандарти + диджитал), через п'ять років можна очікувати:

- зниження локальної конфліктності (менше скарг, менше судових спорів у деяких категоріях);
- підвищення довіри громадян до місцевих органів (вимірювано в опитуваннях про задоволеність сервісом і відкритістю). Ці прогнози підкріплюються позитивними результатами та дослідженнями, що фіксують підвищення задоволеності після тренінгів.

Медіація у сфері місцевого самоврядування має потенціал не лише як механізм вирішення спорів, а й як інструмент соціальної згуртованості. Вона посприяє зниженню конфліктності між владою і громадянами; формуванню культури відповідального діалогу; підвищенню довіри до інститутів місцевої демократії.

Як зазначає експерт Ради Європи з питань врядування С. Мюллер: «Медіація – це мова довіри. Її впровадження в місцеве врядування не лише

зменшує кількість конфліктів, а й формує нову етику взаємин між владою та громадою».

В українському контексті це означає перехід від конфронтаційної до партнерської моделі управління, де кожен член громади має можливість бути почутим і впливати на рішення.

Наведені вище рекомендації діяльності можна розгорнути у практичний план дій, який дозволить адаптувати європейські та британські практики медіації до українських реалій з урахуванням місцевого законодавства, організаційних можливостей громад і ресурсів неурядових організацій.

Розробка галузевих протоколів (модельні процедури). Галузеві протоколи (template-procedures) гарантують уніфікований підхід до медіації у провідних сферах: місцеві послуги (наприклад, доступ до соціальної допомоги), земельні й просторові суперечки, конфлікти у сфері закупівель, спорів щодо доступу до інфраструктури. Запозичуючи принципи з європейської та британської практики, протоколи мають чітко прописувати умови ініціювання медіації, права й обов'язки сторін, етапи процедури, строки, вимоги щодо фіксації домовленостей і механізмів виконання рішень. Критеріями якості в цьому процесі мають стати зрозумілість процедур, правова сумісність, можливість оперативного застосування службовцями, шаблони для звітності.

Що для цього потрібно зробити:

1. Зібрати робочу групу: представники органів місцевого самоврядування, Мін'юсту / Мінрегіону, НАДС, експерти з медіації, юристи, представники неурядових організацій, донорів.
2. Проаналізувати чинні європейські шаблони (наприклад, британські стандарти для community mediation) та адаптувати під український правовий контекст.
3. Розробити 3-5 типових протоколів із прикладами форм документів (скарга/заява, протокол сесії, шаблон угоди).
4. Провести консультації з громадами та тестування протоколів.

Пілотні проєкти та моніторинг. Пілоти дають емпіричну інформацію: чи працюють протоколи в реальних умовах, наскільки швидко вирішуються конфлікти, скільки коштує їх розв'язання, наскільки сторони задоволені результатом. Це дозволить коригувати інструменти до масштабного впровадження. Індикаторами ефективності їх має стати середній час, необхідний для розв'язання конфлікту (ціль – суттєве скорочення), відсоток досягнутих угод, рівень задоволеності сторін (анкета), економія коштів порівняно з судовим розглядом.

Що для цього потрібно зробити:

1. Обрати 6-10 пілотних громад за критеріями (регіональний баланс, різна величина, наявність партнерських неурядових організацій).
2. Запустити проєкти у трьох секторах, наприклад: земельні суперечки, соціальні послуги, місцеві закупівлі.
3. Зібрати базові дані «до» (кількість конфліктів, середній час вирішення, звернення до суду) і «після» (час вирішення у медіації, вартість, відсоток угод, індекс задоволеності).
4. Здійснити зовнішній моніторинг і незалежне оцінювання.

Система підготовки та стандартизації. Щоб забезпечити якість медіаційних процедур, необхідні стандарти підготовки та акредитації медіаторів, які працюватимуть у публічному секторі. Критеріями якості після реалізації мають стати наявність навчальної програми, реєстр сертифікованих медіаторів, стандарти супервізії.

Що для цього потрібно зробити:

1. Розробити базовий навчальний модуль (40-80 годин) з теорії медіації, етики, роботи з ВПО, деескалації та специфіки публічного сектора.
2. Створити просунуті модулі (менторинг, супервізія, робота з груповими конфліктами).
3. Встановити акредитаційні вимоги: мінімум годин практики, супервізія, проходження іспиту / атестації. Впровадити сертифікати (разом із НАДС/Мін'юстом).

4. Розгорнути мережу тренерів-наставників; внести до програми стажування працівників органів місцевого самоврядування в неурядових організаціях, які мають практику медіації.

Інформаційна кампанія. Без поінформованості громадян і службовців медіація залишиться недовикористаним інструментом. Кампанія має розвінчати популярні міфи, пов'язані з медіацією, пояснити переваги та показати практичні алгоритми звернення. Оцінка ефекту: ріст кількості звернень на медіацію, ступінь поінформованості (до/після опитування), частка повторних звернень.

Що для цього потрібно зробити:

1. Сформулювати ключові повідомлення: «швидко», «доступно», «конфіденційно», «економно»; приклади успішних кейсів із пілотів.
2. Використати мультиканальний підхід: місцеве радіо/ТБ, соцмережі громади, сторінки ЦНАП, інформаційні стенди у відділах, листи/розсилки, вебінари для службовців.
3. Підготувати інформаційні пакети: листівки, інструкції «як ініціювати медіацію», підбірка популярних запитань на певну тему та відповідей на них для службовців і громадян.
4. Провести серію відкритих демонстраційних сесій («живі» кейси) під час громадських слухань; залучати місцевих лідерів думок.

Адаптація кращих практик – це поєднання техніки і контексту: модельні протоколи забезпечать правову й процесну передбачуваність; пілотні проєкти – емпіричну перевірку; система підготовки – якість кадрів; інформаційна кампанія – попит і легітимність. Важливо, щоб ці елементи запускали паралельно: навчання та протоколи мають бути готові до застосування в пілотах, а результати пілотних проєктів слугувати підґрунтям для масштабування та ухвалення локальних нормативів.

За прогнозами фахівців, у перспективі 2025–2030 років медіація може стати невід'ємною частиною комунікаційної політики громад, засобом превенції конфліктів і платформою для взаєморозуміння між владою та населенням.

Розвиток цього інституту – не лише управлінська інновація, а й цивілізаційний вибір України на користь культури діалогу, миру та соціальної єдності.

Українські фахівці у профільних публікаціях вказують на необхідність «інституціоналізації» (центри, посадові одиниці) і на те, що успішні пілоти доводять практичну ефективність (зниження конфліктності, підвищення задоволеності громадян).

Чому? Насамперед тому, що медіація є ефективним інструментом для врегулювання суперечок, оскільки створює простір, у якому сторони можуть спокійно обговорити проблему та спільно дійти прийняттого рішення за підтримки нейтрального посередника. Медіатор не відстоює інтереси жодної зі сторін, а допомагає відновити довіру та забезпечити конструктивний діалог між представниками громади та місцевою владою — що є важливою умовою сталого розвитку будь-якої територіальної громади.

Ще одним фактором на користь медіації є активне впровадження медіаційних практик у діяльність органів місцевого самоврядування демонструє відкритість влади й може мотивувати мешканців брати активнішу участь у місцевих процесах. Тому самоврядним органам доцільно організовувати інформаційні заходи, щоб пояснювати громадянам, як саме медіація допомагає розв'язувати суперечки та запобігати загостренню конфліктів.

І насамкінець, ефективність застосування медіації зростає, коли місцеві ради налагоджують співпрацю з громадськими об'єднаннями медіаторів шляхом підписання меморандумів про взаємодію або підтримують створення спеціалізованих медіаторських організацій. Така співпраця дозволяє забезпечити доступність і якість послуг, зокрема для розв'язання конфліктів між органами влади та мешканцями громади. Ухвалення Закону України «Про медіацію» у 2021 році юридично закріпило можливість використання медіаційних процедур для врегулювання спорів між громадянами та державними інституціями, у тому числі на місцевому рівні. Застосування медіації як конструктивного механізму

діалогу сприяє зміцненню демократичних відносин між населенням і місцевою владою [50, с.109].

Отже, «перспективи розвитку інституту медіації у сфері місцевого самоврядування в Україні – реальні й амбітні, але вимагають системного підходу: юридичного закріплення процедур на локальному рівні, масової освіти службовців, інституційної підтримки (центри/посади), партнерств з неурядовими організаціями та використання цифрових рішень. Закон вже відкрив двері (Закон «Про медіацію»), а міжнародні програми й українські пілоти підтверджують ефективність підходу – тепер завдання держави й громад – перетворити потенціал у сталі інституційні практики» [28].

Розвиток інституту медіації у сфері місцевого самоврядування є ключовим чинником становлення демократичного врядування в Україні. Попри наявність правових і організаційних бар'єрів, спостерігається поступовий рух у напрямі інституціоналізації медіації – через освітні ініціативи, пілотні проєкти та партнерства з міжнародними організаціями.

ВИСНОВКИ

Сучасна модель публічної служби Україні ґрунтується на принципах демократії, взаємної відкритості, діалогу та партнерства між владою і громадянами. Медіація як інструмент альтернативного вирішення конфліктів набуває дедалі більшого значення в контексті демократичного врядування. Вона сприяє розвитку культури діалогу, взаєморозуміння та співпраці між органами влади та громадянами, що є основою для стабільного та ефективного функціонування демократичних інститутів.

Однією з головних рис демократичного врядування є участь громадян у процесах ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя. Медіація надає можливість залучити громадян до конструктивного діалогу з органами влади, сприяючи врахуванню їхніх інтересів і потреб. Як доводять результати досліджень європейських фахівців, медіація в публічній службі сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і зміцненню довіри між громадянами та владою.

Для ефективного застосування медіації необхідно розвивати відповідні компетентності у публічних службовців. Це передбачає навички активного слухання, емпатії, конструктивного вирішення конфліктів та ведення переговорів. У ході нашого дослідження ми дійшли висновку, що формування медіаційних компетентностей у публічних службовців сприяє покращенню якості обслуговування громадян і зменшенню рівня конфліктності в суспільстві. Так, ми згодні, що конфлікти, на жаль, є частиною демократичного процесу, але їхнє конструктивне вирішення є запорукою стабільності та розвитку. Медіація дає змогу не лише вирішувати наявні конфлікти, але й запобігати їх виникненню через створення умов для відкритого та чесного діалогу. Застосування медіації в публічній службі сприяє зменшенню соціальної напруги.

Під час здійсненого наукового дослідження нам вдалося дійти таких висновків.

Для забезпечення системного застосування медіації необхідно створити відповідну інституційну базу. Це передбачає розробку законодавчих і нормативних актів, які регламентують процедури медіації, а також створення спеціалізованих підрозділів або посад у структурах публічної служби, які відповідатимуть за організацію та проведення медіаційних процедур. Досвід європейських країн засвідчує ефективність інституціоналізації медіації у публічній адміністрації, що дає змогу забезпечити її доступність та ефективність.

Варто зауважити, що загалом медіація сприяє формуванню демократичної культури, заснованої на принципах взаємоповаги, толерантності та конструктивного діалогу. Вона допомагає подолати бар'єри між різними соціальними групами, сприяє інтеграції меншин та маргіналізованих груп у суспільний процес, а також зміцнює соціальну згуртованість.

Отже, медіація є потужним інструментом формування демократичної культури врядування. Вона сприяє розвитку культури діалогу, взаєморозуміння та співпраці між органами влади та громадянами, що є основою для стабільного та ефективного функціонування демократичних інститутів. Для забезпечення ефективного застосування медіації необхідно розвивати відповідні компетентності у публічних службовців, створювати інституційну базу для її впровадження та сприяти формуванню демократичної культури в суспільстві.

Попри очевидні переваги, впровадження медіації у публічному управлінні стикається з кількома проблемами: нестача чіткої правової бази й стандартів, низька обізнаність громадян і службовців, опір інституцій, які звикли до судових чи адміністративних процедур, а також питання професійної підготовки фахівців з вдосконаленими медіаційними компетентностями. Українські дослідники наголошують на потребі розроблення спеціалізованих підходів до медіації у сфері публічного адміністрування, враховуючи особливості публічно-правових відносин.

Перспективи розвитку медіації як способу подолання конфліктів у публічному адмініструванні полягають у поетапній інституціоналізації (пілотні проєкти в окремих сферах, створення стандартів), інтеграції медіації в процеси

місцевого самоврядування та розробці навчальних програм для посадових осіб. Досвід інших європейських країн дає підстави для впровадження моделей, адаптованих до нашого національного контексту.

В умовах воєнного стану та поствоєнної відбудови саме комунікаційна спроможність публічних службовців визначає рівень довіри до влади й ефективність управлінських рішень. Одним із важливих елементів цієї спроможності є медіаційна компетентність, тобто здатність до мирного врегулювання конфліктів, посередництва, етичного діалогу й пошуку спільних рішень. Саме через медіаційну компетентність публічні службовці можуть:

- швидко реагувати на конфліктні ситуації;
- знижувати напруження в громадах;
- відновлювати довіру громадян до органів місцевого самоврядування;
- підвищувати ефективність комунікаційних каналів та прозорість процесів.

Одним з головних аспектів ефективного розвитку медіаційної компетентності публічних службовців, серед яких особливу увагу ми звернули на службовців органів місцевого самоврядування, є їхнє навчання. Це передбачає розробку та впровадження навчальних програм з медіації для працівників місцевих рад; організацію тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток медіаційних компетентностей; створення системи сертифікації медіаторів, яка б забезпечувала високий рівень професіоналізму у проведенні медіацій.

Для ефективного використання медіації необхідно підвищити обізнаність громадян про можливість її застосування. Це можна досягти через: інформаційні кампанії, спрямовані на роз'яснення переваг медіації; організацію публічних заходів, на яких громадяни могли б ознайомитися з процесом медіації; створення доступних інформаційних матеріалів, які б пояснювали, як скористатися послугами медіації.

Україна може скористатися досвідом інших країн у впровадженні медіації на місцевому рівні. Співпраця з міжнародними організаціями може охоплювати обмін досвідом та кращими практиками у сфері медіації; спільні проєкти та

ініціативи, спрямовані на розвиток медіації в громадах; фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, серед яких і працівники ОМС.

Для забезпечення ефективності медіації необхідно впровадити системи моніторингу та оцінки її результативності. Це може передбачати: збір та аналіз даних про кількість проведених медіацій, рівень задоволеності учасників та результати вирішення конфліктів; проведення опитувань серед громадян щодо їхнього досвіду використання медіації та задоволеності процесом; аналіз ефективності медіаційних процедур для виявлення можливих покращень та оптимізації процесу.

У чинній редакції наказу Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» (Про затвердження Методичних рекомендацій, 2022) поняття медіаційної компетентності прямо не згадується. Натомість із пов'язаних із нею аспектів визначено лише навички врегулювання конфліктів у межах компетентності «управління організацією роботи та персоналом».

Тому вважаємо за доцільне внести до переліку обов'язкових компетентностей публічних службовців ще й медіаційну. Це сприятиме підвищенню рівня знань щодо методів запобігання та вирішення конфліктів.

Результати здійсненого дослідження засвідчують, що рівень сформованості медіаційної компетентності серед публічних службовців наразі є недостатнім. Це вказує на низьку обізнаність у сфері медіації та її методів, що, у свою чергу, підкреслює актуальну потребу в розробленні та вдосконаленні відповідних інструментів для підвищення рівня цієї компетентності.

Розвиток медіаційної компетентності публічних службовців в Україні, а особливо у воєнний період, зазнає негативного впливу багатьох бар'єрів – від інституційних і фінансових до психологічних і ціннісних. Проте кожна із цих

перепон може бути подолана за умови комплексного підходу їх розв'язання, працювати на результат у цьому напрямі повинні всі.

Держава повинна сформувати чітку політику і стандарти підготовки. Освітні установи мають інтегрувати практичні курси медіації в навчальні програми. Місцеве самоврядування зобов'язане створювати простори для діалогу з громадянами. Підтримка міжнародних партнерів – як ресурсно так і методично, у процесі навчання – завжди актуальна і вчасна. Зрештою, кожен публічний службовець має пам'ятати про те, що він повинен розвивати власну культуру спілкування, емпатію й готовність до посередництва.

Варто зазначити, що медіаційна компетентність є важливим практичним ресурсом для професійного вдосконалення діяльності публічних службовців і лідерів громадського сектору. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати органам державної влади та місцевого самоврядування, інституціям громадянського суспільства та приватному сектору врахувати результати проведеного дослідження у своїй роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». НАДС, Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка. 2023. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
2. Багрім О. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 2. С. 9-14. URL : <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
3. Бамбизов М.Л. Медіаторні технології в кар'єрі державного службовця. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5059/1>
4. Бебик В., Гонюкова Л. Політичний маркетинг і менеджмент в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019.
5. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1 (5). С. 158–163.
6. Боженко Н. В. Медіація як один із засобів врегулювання адміністративних спорів: теоретико-історичний аспект. 2017. № 1. С. 95–98. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pravo_2017_1_19.
7. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. Дис. на здобуття наук. ступ. кандидата наук з державного управління. Дніпро–Запоріжжя, 2019. 245 с.
8. Бортнікова А.Г. Правові засади застосування медіації як способу вирішення публічноправових спорів: автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2019. 19 с.
9. Василенко Н., Івацько Т. Формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування:

медіаційна та діалогічна компетенції. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти, 3, с. 44–51.

10. Василів С., Добрянська І. Поняття та основи правового регулювання інституту медіації: український та зарубіжний досвід. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2023/dec/32625/231576maket6-439-444.pdf>

11. Васильчак С. В., Руснак Л. В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2009. Вип. 19. С. 122–126.

12. Гаврилюк Ю. Майже 90% українців пережили стрес у 2024 році: що найбільше вплинуло на населення. Київський міжнародний інститут соціології. URL : <https://unn.ua/news/maizhe-90percent-ukraintsiv-perezhyly-stres-u-2024-rotsi-shcho-naibilshe-vplynulo-na-naselennia>

13. Герасимчук С. Медіація як один із видів альтернативного вирішення спорів: визначення переваги та недоліки. URL : <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/05/43.pdf>

14. Гаврилюк Р.О., Пацурківський П.С. Медіація як цінність : монографія. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 466 с.

15. Голобутовський Р. З., Бублік С. П. Імплементация зарубіжного досвіду медіації в національне законодавство України. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1>

16. Гончарук Н., Сорокіна Н. Публічна служба. Дніпро: Грані. 2023. 344 с.

17. Гонюкова Л. Консультування влади з громадськістю для прийняття рішень / Влада і управління: Зб. наук.праць. Вип.6. Чернівці : Букрек, 2019. С. 162-174.

18. Гонюкова Л. Основні напрями співпраці влади та громади і необхідні для цього умови. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015.

19. Гонюкова Л., Пержун В. Управлінська культура періоду пошуку української державності. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електронне наукове видання (категорія Б) /

Університет державної фіскальної служби України. 2021. № 1. URL : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.

20. Гонюкова Л., Чиркова Н. Вимірювання цінностей публічних службовців: світовий досвід. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2021. Вип. 1. С. 40–45.

21. Грищук А.Б. Принцип професіоналізму в державній службі. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. С. 227–232. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4040/1>

22. Давиденко А. Д. Медіація: проблеми досвіду та теорії. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1/>

23. Державна служба : підручник у 2 т. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.

24. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. URL: <https://1787/b0dd70ef-uk>

25. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики: монографія / за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ : НАДУ, 2018. 400 с.

26. Закон України «Про державну службу» (10 грудня 2015 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

27. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (07 червня 2001 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14>

28. Закон України «Про медіацію». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

29. Закон України про медіацію: науково-практичний коментар станом на 1 квітня 2023 року. загальною редакцією О. Кармази, Т. Федоренко, П. Ізуїти Київ, 2023. URL : https://uu.edu.ua/upload/Nauka/naukovi_vydannia/komentar_pro_mediaciju

30. Запара С.І., Виглазова М.В., Коломієць І.С. Становлення інституту медіації в Україні. Часопис Київського університету права : юридичний науково-теоретичний щоквартальник. Київ, 2016. № 4. С. 125–129.
31. Івацко Т. Можливості застосування медіації в діалозі публічних службовців: теоретичний та прикладний аспект. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/znanosv/znanosv2020/paper/viewFile/10627/8994>
32. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні / Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 6. С. 61–69. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_6_11
33. Інституціональне забезпечення публічної влади: конспект лекцій / Л. В. Гонюкова та ін. Київ: НАДУ, 2020. 64 с.
34. Калаур С. Медіаційна компетентність як обов’язкова складова професіоналізму майбутніх соціальних працівників. Матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конференції. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка. URL : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/32807/1/Zb_Sots_robota.
35. Кармаза О., Федоренко Т., Позов Д. Медіація як альтернативний механізм урегулювання спорів і конфліктів: проблеми в розкритті змісту термінів, використаних у законі. URL : <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/915?utm>
36. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2016. № 3 (55). С. 146–154.
37. Кафарський В. В. Медіація в адміністративному судочинстві. Прикарпатський юридичний вісник. 2014. Вип. 3 (6). С. 150–155.
38. Кацьора О. Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. Грани, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
39. Корнута Л.М. Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект. Реферат дисертації на здобуття

наукового ступеня доктора юридичних наук. Запорізький національний університет. 40 с. URL: <http://phd.znu.edu.ua/page/Doc/2024/kornuta/pdf>

40. Коломієць Т. В. Потенціал сімейної медіації у врегулюванні соціальних конфліктів: цінності, принципи, виклики / Трансформація українського суспільства в цифрову еру: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 23 березня 2023 р.). Одеса : Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», 2023. С. 186-189.

41. Красіловська З. В. Альтернативні способи вирішення спорів у сфері державного управління: поняття та сутність. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1(24). С. 158–167.

42. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. Наук з держ. упр. : 25.00.01. Одеса, 2017. 221 с.

43. Кузьменко О., Пастух І. Плугатир М. та ін. Адміністративне право. Загальна частина. Мультимедійний навчальний посібник. 2017. URL : https://arm.navs.edu.ua/books/adm_pravo_zch/info/autors.html

44. Кухарчук П. Правові засади медіації в публічному управлінні / Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»). №10 (24). 2023. С. 779–790. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8585/8631>

45. Кучук А. М. Медіація в Україні: окремі аспекти запровадження. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1>

46. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972>.

47. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління, 10(6), 61-69. URL : <https://doi.org/10.15421/152245>.

48. Ларіна Н., Ковтонюк О. Особливості медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16116/1/27-31.pdf>
49. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко, В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. Вісник Херсонського національного технічного університету, 1(80), 2023. С. 110–120.
50. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. Аспекти публічного управління, 11(4), 104-111. URL : <https://doi.org/10.15421/152359>.
51. Майстренко К. М. Медіація як метод вирішення конфліктів в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід, 5, 120–124. URL : <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.3>.
52. Мінімальний рівень корупції в Україні – у ЦНАПах: результати опитування. URL : <https://nazk.gov.ua/uk/minimalnyy-riven-koruptsii-v-ukraini-u-tsnapah-rezultaty-opytuvannya/>
53. Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах України: сьогодення та майбутнє / ред. А. Залар. Київ, 2007. 167 с.
54. Мельниченко А. А., Радченко Ю. В. Імплементація інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/21>
55. Навички медіації та діалогу для потреб державної служби (для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників): Загальна професійна (сертифікатна) програма. URL: <https://cutt.ly/aTpf3EC>
56. Навички медіації та діалогу для потреб державної служби (для державних службовців категорії «А» та для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників): Загальна професійна (сертифікатна) програма. URL: <https://usg.org.ua/events/zagalnaprofesijna-sertyifikatna-programa-pidvyshhennya-navychky-mediaczii-ta-dialogu-dlya-potrebderzhavnoyi-sluzhby-dlya-derzhavnyh-sluzhbovcziv-kategoriya>

57. Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби державних службовців підкатегорії Б3 категорії «Б» та «В» (в тому числі вперше призначених на державну службу) (відповідно до наказу НАДС від 21.01.2021 р. № 10-21): Загальна професійна (сертифікатна) програма. URL: <https://cutt.ly/ETphrQA>
58. Назаренко О. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1066/1042/>
59. Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1066/1042>
60. Наливайко Л. Р., Кричун А. Ю. Міжнародні стандарти медіації. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1/>
61. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Індивідуальна програма професійного розвитку: матеріали та методичні рекомендації. (доступ 2025). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiijne-navchannya/indyvidualna-prohrama-profesiinoho-rozvytku>
62. Одінцева Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців / Г. Одінцева // Зб. наук. пр. Української Академії держ. упр. при Президентові України / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 2, ч. 1. С. 186–192.
63. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 22 с.
64. Положення про Українську школу урядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.02.2019 р. № 29-19. URL : <https://next.usg.org.ua/wpcontent/uploads/2020/06/pologenia-usg-2020.pdf>
65. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення

рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). № 201-20. 2022. Наказ НАДС. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

66. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження КМУ № 1206-р від 27.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023>

67. Проневич О.С. Професіоналізація як стратегічний імператив європеїзації державної служби в Україні. URL : <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf>

68. Результати соціологічного дослідження «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» – січень, 2025. URL : <https://howareu.com/news/ukrainsi-vidchuvaiut-stres-i-tryvohu-ale-obyrat-konstruktyvni-kopinhovi-stratehii-reahuvannia-na-tsi-stany>

69. Резнікова О. В. Публічне управління і адміністрування: сучасні виклики. Київ, 2021. 356 с.

роботи студентів. К. 2023. 50 с. URL : <https://enquirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4723d235-acd9-4930-b75a-c53cb3b261ae/content>

70. Романадзе Л. Д. Закон України «Про медіацію» як правове підґрунтя для її розвитку: основні положення. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1/>

71. Руденко О.М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану // Актуальні проблеми у сфері публічного управління. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024 р. № 1. С. 115-121. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf

72. Савіщенко В. М. Формування культури медіації. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1/>

73. Сидоришина Т. Медіація – нова фішка комунікації. URL : <https://yurgazeta.com/publications/practice/inshe/mediaciya--nova-fishka-komunikaciyi.html>
74. Сиченко В. Напрями розвитку системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. URL : pard.mk.ua
75. Технології медіації щодо врегулювання конфліктів на державній службі: загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації. URL : <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/389/files/cc9b56b6-3f62-4dda-b5f1-0cab955a6e8a.pdf>
76. Троцюк Н.В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2016. № 4. С. 116–124.
77. Українці виснажені, але не зневірені: результати 12-ї хвили дослідження Gradus Research. URL : <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-twelfth-wave/>
78. Управління конфліктами для потреб публічної служби. Посібник і методичні рекомендації / За загальною редакцією Д.Проценко. URL : https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
79. Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей / Теорія і методика професійної освіти. URL : DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-17-1-36>
80. Черненко Н. Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 11(1). 12–19. URL : <https://doi.org/10.15421/152302>.
81. Шевченко С., Мунько А. Діалог та медіація в системі підвищення кваліфікації публічних службовців. URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9769/1/165.pdf>
82. Шишка Н. В. Поняття «медіація» як альтернативна форма вирішення спорів: до проблеми праворозуміння / Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 4. С. 297-301. URL : http://lsej.org.ua/4_2021/74.pdf.

83. Шумейко О. М. Соціально-психологічна складова процесу медіації.
URL : <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9971/1/>
84. Щербак В., Доній Н., Ніщимна С. та ін. Інтеграція медіації в державне управління: уроки європейської практики. URL :
<https://www.researchgate.net/publication/38918084>
85. Щодо медіації у цивільних справах : Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf
86. Ярошенко А.О., Вороненко О.В. Технології медіації в системі соціального забезпечення. Методичні рекомендації до самостійної та індивідуальної роботи студентів. Київ, 2023. 50 с. URL :
<https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4723d235-acd9-4930-b75a-c53cb3b261ae/content>
87. Ясиновський І. Імплементация процедури медіації в українське законодавство: теоретико-правовий аналіз: дис... к-та юрид. наук: 12.00.01. Національна академія внутрішніх справ. К. 2016. 295 с.
88. Ясиновський І. Історичний аспект розвитку інституту медіації та сучасні тенденції його розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2014. Вип. 10-2(1). С. 31–33.
89. A guide to civil mediation. URL : <https://www.gov.uk/guidance/a-guide-to-civil-mediation>
90. Administrative Mediation. URL :
<https://mediatorbiznesowy.pl/en/administrative-mediation/>
91. Baruch Bush R., Folger J. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. 2004. 304 p.
92. Best practice guide on the use of mediation in cross-border case: <https://best-practice-guide-on-the-use-of-mediation-in-cross-border-cases.pdf>
93. Boulle L., Nesic M. Mediation: principles, process, practice. London, Dublin, Edinburgh: Butterworths. 2001. P. 9-13.

94. Deutsch M., Coleman P. T. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. San Francisco, 2000. URL : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2838967>
 95. European commission for the efficiency of justice commission. URL : <https://rm.coe.int/cepej-gt-qual-2022-1rev-en-state-of-play-of-the-practice-of-mediation-/1680ab3db7>
 96. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving. Penguin Publishing Group. 2011, 312 p.
 97. Folberg J., Taylor A. Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation. URL : <https://www.beyondintractability.org>
 98. Government mediation. URL : <https://commonground-commonsense.eu>
 99. Mediation Act of the Australian Capital Territory (Australia) № 61 of 1997// ACT Gazette. 09.10.1997. S 300. URL : <http://www.legislation.act.gov.au/a/>
 100. Menkel-Meadow C. Mediation and its applications for good decision making and dispute resolution/ URL : <https://www.law.uci.edu/faculty/full-time/menkel-meadow/mediation-applications-for-good-decisionmaking-Acta-KULeuven.pdf>
 101. Menkel-Meadow C. Mediation and Its Applications for Good Decision Making. Acta KULeuven.
 102. Menkel-Meadow C. When Litigation Is Not the Only Way: Consensus Building and Mediation As Public Interest Lawyering. 2002.
 103. Moore C. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. URL : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid>
- Wall J., Stark J., Standifer R. Mediation: A current review and theory development. Journal of Conflict Resolution, 2001. 45(3), 370–391.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета-опитувальник для публічних службовців

Тема: Особливості застосування медіаційних практик у діяльності публічних службовців

Мета: Зібрати інформацію про рівень використання медіаційних практик, наявні навички та бар'єри в роботі службовців.

Розділ 1. Загальні дані про респондента

1. Вік: ____
2. Стать: ☐ Чоловік ☐ Жінка ☐ Інше
3. Посада / рівень служби: _____
4. Стаж роботи на публічній службі: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 4–6 років ☐ 7–10 років ☐ понад 10 років
5. Тип органу (міська рада, державна установа тощо): _____

Розділ 2. Досвід роботи з медіаційними практиками

6. Чи знайомі ви з поняттям «медіація»?

☐ Так, добре ☐ Знаю поверхово ☐ Ні
7. Чи проходили ви спеціальні тренінги або навчання з медіації?

☐ Так ☐ Ні

Якщо так, коротко вкажіть тему та тривалість: _____
8. Як часто ви застосовуєте медіаційні практики у роботі?

☐ Завжди ☐ Часто ☐ Іноді ☐ Рідко ☐ Ніколи
9. У яких ситуаціях ви застосовуєте медіаційні підходи? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Конфлікти між громадянами

☐ Конфлікти між колегами

☐ Конфлікти між громадянами та органами влади

☐ Інше (вкажіть) _____

Розділ 3. Оцінка власних навичок і компетентності

10. Як би ви оцінили свої навички у наступних аспектах медіації (за шкалою 1–5, де 1 – «дуже низькі», 5 – «дуже високі»):

- Активне слухання: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Виявлення причин конфлікту: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Деескалація конфліктів: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Робота з емоційно напруженими учасниками: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Пошук компромісних рішень: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Наскільки важливою ви вважаєте медіацію для ефективної роботи публічного службовця?

- ☐ Дуже важливо ☐ Важливо ☐ Скоріше важливо
☐ Неважливо ☐ Зовсім неважливо

Розділ 4. Бар'єри та складнощі

12.3 якими основними труднощами ви стикаєтеся при застосуванні медіаційних практик? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Відсутність достатньої підготовки
☐ Брак часу для медіаційних сесій
☐ Складність взаємодії з громадянами
☐ Недовіра сторін до публічних службовців
☐ Відсутність підтримки керівництва
☐ Інше: _____

13. Які ресурси допомогли б вам ефективніше застосовувати медіацію? _____

Розділ 5. Вплив медіації на роботу

14. На вашу думку, застосування медіаційних практик:

- ☐ Значно покращує якість комунікації з громадянами
☐ Частково покращує комунікацію
☐ Не впливає
☐ Ускладнює роботу

15. Які позитивні результати медіації ви спостерігали у своїй роботі?

16. Додаткові коментарі щодо застосування медіації у вашій службі:

Додаток 2

**Тренінг на тему: «Розвиток медіаційних навичок
для публічних службовців»**

Тривалість: 3 дні (можна адаптувати)

Цільова аудиторія: службовці органів місцевого самоврядування, ЦНАПів, соціальних служб тощо

День 1. Основи медіації та комунікації

Модуль 1. Вступ та знайомство

- Цілі тренінгу та очікування учасників
- Вправа «Карта конфліктів»: учасники позначають типові ситуації конфлікту в їхній роботі

Модуль 2. Теоретичні основи медіації

- Що таке медіація і її роль у публічній службі
- Психологія конфлікту та стресу
- Принципи конструктивної комунікації

Модуль 3. Активне слухання та емпатія

- Вправа «Слухаю і перефразую»
- Кейси з реальної практики: реакція на невдоволення громадян

Домашнє завдання (за бажанням): визначити 2–3 складні випадки комунікації, з якими учасники стикаються під час роботи

День 2. Практичні медіаційні навички

Модуль 4. Рольові ігри «На передовій»

- Відпрацювання сценаріїв з емоційно напруженими громадянами
- Робота у парах/малих групах: пошук компромісних рішень

Модуль 5. Деескалація конфліктів

- Методи зниження напруження (техніки дихання, мовні моделі, відкрите запитання)
- Вправа «Вогонь і вода»: реагування на агресію та емоційний тиск

Модуль 6. Робота з ВПО

- Практичні кейси: конфлікти між різними групами населення

- Використання партнерства з НУО: демонстрація тренером кризової медіації

Домашнє завдання: підготувати мінісценарій медіаційної сесії з власної практики

День 3. Рефлексія, оцінка та стратегія впровадження

Модуль 7. Рефлексія та обговорення досвіду

- Аналіз відпрацьованих кейсів
- Обговорення власних емоцій і стратегії подальшого застосування

Модуль 8. Розробка індивідуальної стратегії медіації

- План дій службовця для застосування медіаційних практик на робочому місці
- Рекомендації щодо співпраці з НУО та отримання консультацій при складних випадках

Модуль 9. Оцінка ефективності тренінгу

- Опитування учасників: рівень впевненості у використанні медіації до і після тренінгу
- Зворотний зв'язок, обговорення реальних кейсів та труднощів

Особливості інтеграції НУО. Партнерські організації можуть:

- ☐ демонструвати реальні кейси кризової медіації;
- ☐ проводити модуль з роботи з ВПО та групами ризику;
- ☐ забезпечувати супровід після тренінгу через консультації або наставництво.

Очікувані результати тренінгу

1. Підвищення рівня впевненості службовців у застосуванні медіативних практик.
2. Зниження рівня конфліктності під час прямої взаємодії з громадянами.
3. Налагодження ефективної комунікації та відновлення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.
4. Створення механізму постійної підтримки через партнерство з НУО.

Додаток 3**Сценарії для рольових ігор та практичних вправ****Сценарій 1. Конфлікт у ЦНАПі**

Ситуація: Громадянин обурюється через довге очікування та затримку оформлення документів. Він підвищує голос, звинувачує службовця у некомпетентності.

Завдання для учасника:

- Використати активне слухання та перефразування, щоб з'ясувати конкретну потребу громадянина.
- Застосувати техніку деескалації (спокійна мова, емпатичне ставлення).
- Знайти компромісне рішення або запропонувати альтернативу.

Сценарій 2. Конфлікт між внутрішньо переміщеними особами

Ситуація: Двоє внутрішньо переміщених осіб сперечаються про пріоритет отримання гуманітарної допомоги. Ситуація емоційно напружена, присутні інші відвідувачі.

Завдання для учасника:

- Провести мінімедіаційну сесію, дозволяючи кожній стороні висловитися.
- Виявити потреби та інтереси учасників конфлікту.
- Допомогти знайти рішення, яке врахує інтереси обох сторін.

Сценарій 3. Невдоволення послугою соціальної служби

Ситуація: Громадянка скаржиться, що її питання не вирішується вчасно, висловлює загальне незадоволення роботою органу влади.

Завдання для учасника:

- Використати емпатію та активне слухання.
- Визначити реальні причини незадоволення.
- Надати чітку інформацію про можливі дії та терміни вирішення питання.

Сценарій 4. Конфлікт між колегами під час «передової» роботи

Ситуація: Двоє службовців не можуть домовитися про розподіл завдань у кризовий день (наприклад, велике навантаження у ЦНАПі). Напруга впливає на якість обслуговування громадян.

Завдання для учасника:

- Провести внутрішню медіацію між колегами.
- З'ясувати інтереси кожного та запропонувати компромісне рішення.
- Відпрацювати техніку конструктивного зворотного зв'язку.

Сценарій 5. Кризова ситуація з агресивним відвідувачем

Ситуація: Громадянин прийшов з вимогою вирішення питання, висловлює погрози і підвищує голос.

Завдання для учасника:

- Використати техніку «заспокійливих повідомлень» (спокійна мова, паузи, нейтральні формулювання).
- Перевести конфлікт у конструктивний діалог, дізнатися про реальні потреби.
- За потреби залучити колег або НУО для супроводу.

Рекомендації щодо проведення вправ

1. **Розподіл ролей:** один учасник – службовець, другий – громадянин; тренер або група – спостерігачі.
2. **Таймінг:** 5–10 хвилин на відпрацювання ролі + 5 хвилин рефлексії та обговорення.
3. **Аналіз:** обговорення, що спрацювало, які техніки медіації були застосовані, що можна вдосконалити.
4. **Варіації:** під час повторних вправ ускладнювати сценарії (кілька громадян, непередбачувана поведінка, обмежений час).