

ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дрозд Тетяна Михайлівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
декан факультету публічного управління, соціальних
та природничих наук,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
м. Вінниця, Україна*

Ніколасць Юлія Валеріївна

*аспірантка першого року навчання
спеціальність Д4 «Публічне управління та адміністрування»,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
м. Вінниця, Україна*

Сучасна архітектура глобального та національного врядування функціонує в умовах перманентної турбулентності, зумовленої поліцентричними кризами, геополітичними зрушеннями та інтенсифікацією міграційних потоків. Для України ці виклики набувають особливої гостроти в умовах правового режиму воєнного стану, масштабного внутрішнього переміщення населення та необхідності підтримання макросоціальної стабільності в умовах зовнішньої агресії. Традиційна командно-адміністративна парадигма державного менеджменту, яка історично спиралася на імперативні, вертикально-директивні та суто юрисдикційні методи, наразі демонструє інституційну обмеженість.

У контексті модернізації інституту публічної служби актуалізується концепція партисипативного врядування, що потребує докорінної трансформації професійного профілю управлінця. Центральне місце в оновленій матриці лідерських якостей посідає медіаційна компетентність публічних службовців. Вона постає не лише як соціально-психологічна навичка, а насамперед як інтегрований інструмент антикризового адміністрування, здатний оптимізувати витрати ресурсів державного апарату на врегулювання конфліктів, підвищити прозорість процесу прийняття рішень та відновити суспільну довіру до легітимних інститутів влади.

Аналіз світового досвіду інституціоналізації медіаційних практик у публічному секторі дозволяє класифікувати та узагальнити провідні

макромоделі, кожна з яких пропонує унікальний інструментарій для формування профілю службовця. У межах централізовано-нормативної моделі, характерним прикладом якої є Франція, у країнах Європейського Союзу спостерігається чітка тенденція на законодавче стимулювання адміністративної медіації [4; 6]. У французькій практиці діє розвинена система інституту адміністративних судів та державного посередництва, де медіація виступає пріоритетним досудовим фільтром у спорах між громадянами та органами виконавчої влади чи муніципалітетами, що дозволяє стандартизувати управлінські протоколи деескалації внутрішніх та зовнішніх організаційних конфліктів без надмірного залучення судової гілки влади.

Квасисудова та корпоративно-орієнтована моделі, представлені відповідно досвідом США та Греції, демонструють інші управлінські підходи. У США медіація глибоко інтегрована в діяльність федеральних агентств відповідно до *Administrative Dispute Resolution Act*, де кожне відомство має призначеного Спеціаліста з врегулювання спорів (*Dispute Resolution Specialist*), який координує підготовку персоналу та впровадження відповідних процедур. Своєю чергою, емпіричні дослідження на прикладі Греції демонструють зворотний бік адміністративного процесу, де надмірна жорсткість і бюрократизація дисциплінарних процедур (*rigid disciplinary frameworks*) у публічних органах створюють конфліктогенне робоче середовище і знижують загальну продуктивність праці. Це актуалізує потребу в трансформації ролі лінійних керівників у лідерів-медіаторів, здатних вирішувати спори на рівні мікроколективів без запуску тривалих та деструктивних бюрократичних розслідувань.

Децентралізована мережева модель, характерна для держави Ізраїль, сформувалася в умовах перманентного зовнішнього безпекового тиску та етнорелігійної гетерогенності суспільства. Її управлінська логіка базується на сталому функціонуванні розгалуженої мережі Центрів суспільної медіації та діалогу (*Community Mediation and Dialogue Centers*), які фінансуються спільно Міністерством юстиції та муніципалітетами [4; 7]. Публічні службовці в цій моделі виступають не ізольованими арбітрами, а координаторами, які здійснюють превентивний *consensus building*, що охоплює партисипативне проєктування міського простору, бюджетування та соціальних програм, залучаючи неформальних лідерів громад та представників різних хвиль репатріації, що радикально знижує навантаження на систему судочинства та адміністративних судів.

Екстраполяція світових управлінських тенденцій і досвіду на сучасне українське підґрунтя потребує розробки цілісного організаційно-управлінського механізму формування медіаційної компетентності,

скоригованого з урахуванням архітектури воєнних та повоєнних викликів. Сьогодні вітчизняні публічні службовці змушені адмініструвати специфічні лінії соціальної напруги, до яких належать процеси довгострокової соціокультурної та економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі спільноти, латентні та відкриті конфлікти інтересів під час релокації суб'єктів господарювання, перерозподіл обмежених ресурсів місцевих бюджетів, а також психоемоційне виснаження суспільства, що детермінує зниження порогу толерантності до управлінських помилок та веде до поляризації у віртуальному публічному просторі.

З огляду на зазначене, першим стратегічним орієнтиром формування досліджуваної компетентності в системі публічної служби України є перехід від реактивного конфлікт-менеджменту до проактивного діалогового проектування. Публічний менеджер має володіти навичками ранньої діагностики маркерів латентної напруги, що трансформує стиль прийняття рішень від одноосібного видання директивних актів до фасилітації публічних консультацій, мінімізуючи ризики саботажу та спротиву на етапі імплементації рішень [1; 2].

Другим вектором виступає інституціоналізація механізму управлінського аутсорсингу медіаційних послуг, оскільки державний службовець у масштабних соціальних конфліктах апріорі сприймається як представник владної сторони та потенційно зацікавлений учасник, що ускладнює забезпечення його нейтральності. Його компетентність повинна реалізуватися через функцію менеджера процесу, яка полягає у здатності ініціювати залучення незалежних, сертифікованих медіаторів з інститутів громадянського суспільства, сформувати нормативно-організаційну платформу для медіації та виступити гарантом виконання досягнутого консенсусу [2; 3].

Як третій стратегічний напрям зазначимо цифровізацію медіативних процедур та розвиток навичок онлайн-врегулювання спорів, що вимагає інтеграції в освітні програми підготовки публічних службовців методик *Online Dispute Resolution*. Представник публічної служби має володіти навичками використання спеціалізованих цифрових ко-пілотів та алгоритмів штучного інтелекту для первинного скринінгу токсичності комунікації на платформах електронної демократії та ведення медіаційних процедур у дистанційних форматах.

Четвертим орієнтиром визначимо легалізацію компетентності через систему управлінського контролю та KPI шляхом запровадження Індексу медіаційної спроможності публічної установи, де індивідуальні результати сформованості навичок інтегруються у процедуру щорічного оцінювання службової діяльності за критеріями питомої ваги

адміністративних спорів, врегульованих у досудовому порядку, та швидкості розгляду скарг громадян через медіативні процедури.

Підсумовуючи, зазначимо, що формування медіаційної компетентності в системі публічної служби в умовах воєнного стану виступає стратегічним імперативом забезпечення національної безпеки та стійкості. Компаративний аналіз світових макромоделей доводить, що ефективність деескалації соціальних криз безпосередньо залежить від розвитку культурного інтелекту та застосування діалогових технологій у професійній діяльності публічних службовців [4; 5; 7]. Для України стратегічним вектором є розбудова цілісного організаційного механізму, який трансформує публічного службовця з ретранслятора імперативних наказів у лідера-медіатора, спроможного консолідувати суспільство навколо повоєнних цілей розвитку та гарантувати міцну соціокультурну згуртованість [2; 3].

Література

1. Костіна Д. А. Медіація у публічно-правових спорах: інноваційний підхід до захисту прав людини. *Проблеми законності*. 2024. Вип. 166. С. 45–59. DOI: 10.21564/2414-990X.166.312519.
2. Назаренко О., Рак Ю. Медіація в умовах цифрової трансформації: від AI-тренажерів до цифрових ко-пілотів. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири*: матеріали Міжнар. круглого столу (м. Київ, 20 червня 2023 р.). Ополе: WSZiA, 2026. С. 142–156.
3. Назаренко О., Рак Ю. Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2026. Т. 12, № 2. С. 37–47. DOI: 10.15421/152423.
4. Integrating Mediation into Public Administration: Lessons from European Practices. *ResearchGate*. 2025. Technical Report. DOI: 10.13140/RG.2.2.31458.91844.
5. Mitchell R., Civil Civilis. Conflicts Management through Mediation in Public Administration: Transforming Authoritarian Leadership Styles. *Human Resource Management Research*. 2019. Vol. 9, No. 2. P. 34–41. DOI: 10.5923/j.hrmr.20190902.02.
6. Promoting administrative mediation to resolve disputes in COE member states. *CEPEJ Report*. Strasbourg: Council of Europe, 2022. 42 p. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2022-11-promoting-administrative-mediation-en-adopted/1680a95692>.
7. Mosaica – Center for Mediation and Consensus-Building. Supporting Community Mediation and Dialogue Centers in Israel. Jerusalem, 2025. URL: <https://mosaica.org.il/en/program/>.