



Mediation Competence of Public Servants and Leaders of Civil Society in Ukraine

UDC: 35.08:005.334.2]-027.21(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152423>**Nazarenko Oleksandr**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0187-0791>, nazarenkooleksandr2024@gmail.com**Rak Yulana**Ph.D., Senior Lecturer, <https://orcid.org/0000-0001-8415-969X>, yulana.rak@gmail.com*State University of Intelligent Technologies and Telecommunications (Odesa, Ukraine)*

Abstract

Topicality. Today in Ukraine we are witnessing dynamic changes in the field of public administration. The war with Russia, the manipulation by the aggressor of the population of Ukraine with the help of the IPSO leads to an aggravation of the situation in society. And if earlier all the anger of the public was focused exclusively on the enemy, then in today's realities quite often public authorities begin to act as «victims of public discontent». Therefore, knowledge of the basics of mediation and the formation of at least the basics of mediation competence are extremely important for public servants, as they contribute to the effective resolution of conflicts in the field of public administration.

The purpose of the study – to investigate the formation of mediation competence of public officials and leaders of civil society based on the author's criteria.

Research results. The authors provide their own definition of the concept of «mediational competence», describe the results of a study of determining the levels of formation of mediational competence among public servants and leaders of civil society according to the developed assessment methodology with the appropriate diagnostic toolkit, which is represented by three criteria: knowledge-content, procedural-instrumental, communicative-guidance. The levels of formation of mediation competence are outlined: low, medium, high.

Conclusions. It was established that the level of formation of mediation competence of public officials and civil society leaders is insufficient, this indicates insufficient awareness of mediation and methods, which in turn determines the urgent need to develop and improve the necessary tools to increase the level of formation of mediation competence.

Keywords: mediation, mediation competence, public servants, civil society leaders, public administration, competence, professional development, professional training of public servants

Медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства в Україні

Назаренко Олександр, Рак Юлана*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (Одеса, Україна)*

Анотація

Актуальність. Сьогодні в Україні ми спостерігаємо динамічні зміни у сфері публічного управління. Війна з Росією, маніпуляція з боку агресора населення України за допомогою ІПСО призводить до загострення ситуації у суспільстві. І якщо раніше увесь гнів громадськості було зосереджено виключно на ворогові, то в реаліях сьогодення доволі часто у ролі «жертви громадського незадоволення» починають виступати органи публічної влади. Отже, для публічних службовців надзвичайно важливими є знання основ медіації та сформованість принаймні основ медіаційної компетентності, оскільки вони сприяють ефективному врегулюванню конфліктів у сфері публічного управління.

Мета дослідження – дослідити сформованість медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на основі авторських критеріїв.

Результати дослідження. Авторами надається власне визначення поняття «медіаційна компетентність», описано результати дослідження визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за розробленою методикою оцінювання з відповідним діагностувальним інструментарієм який представлений трьома критеріями: знаннево-змістовим, процесуально-інструментальним, комунікативно-настановчим. Окреслено рівні сформованості медіаційної компетентності: низький, середній, високий.

Висновки. Встановлено, недостатній рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, це свідчить про недостатню обізнаність щодо медіації та методів, що в свою чергу обумовлює нагальну необхідність розробки та удосконалення необхідних інструментів для підвищення рівня сформованості медіаційної компетентності.

Ключові слова: медіація, медіаційна компетентність, публічні службовці, лідери громадянського суспільства, публічне управління, компетентність, підвищення кваліфікації, професійне навчання публічних службовців

Стаття надійшла / Article arrived: 01.06.2024

Схвалено до друку / Accepted: 28.06.2024



Вступ.

Сьогодні в Україні ми спостерігаємо динамічні зміни у сфері публічного управління. В першу чергу суспільно-політична ситуація в країні залишається нестабільною. Війна з росією, постійні ракетні обстріли, маніпуляція з боку агресора населенням України за допомогою ПСО призводить до загострення ситуації у суспільстві. І якщо раніше увесь гнів громадськості було зосереджено виключно на ворогові, то в реаліях сьогодення доволі часто у ролі «жертви громадського незадоволення» починають виступати органи публічної влади. Як наслідок постає потреба у наявності високого рівня готовності до управління конфліктами серед публічних службовців та лідерів громадянського суспільства.

Отже, для публічних службовців надзвичайно важливими є знання основ медіації та сформованість принаймні основ медіаційної компетентності, оскільки вони сприяють ефективному врегулюванню конфліктів у сфері публічного управління з урахуванням специфіки та основних характеристик кожної конкретної ситуації. Це підкреслює необхідність формування та розвитку медіаційної компетентності серед публічних службовців, що в свою чергу забезпечує підвищення якості надання публічних та адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах.

Мета дослідження – дослідити сформованість медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на основі авторських критеріїв.

Аналіз попередніх публікацій.

Тема медіації та медіаційної компетентності сьогодні є досить актуальною в українському науковому просторі. Так, Н. Василенко дослідила медіаційну компетентність здобувачів вищої освіти на прикладі ОПП магістратури з публічного управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» (Василенко, & Івацько, 2023). С. Калаур, розкриває потенціал медіації та наголошує на необхідності формування медіаційної компетентності для ефективного здійснення професійних обов'язків соціальних працівників (Калаур, 2024). О. Кацьора у статті звертає увагу на низький рівень обізнаності щодо можливостей вирішення конфліктів за допомогою медіації та обґрунтовує переваги медіаційного процесу у вирішенні конфліктів (Кацьора, 2021). Н. Ларіна дослідила теоретичну складову медіаційної компетентності, визначивши основні її складові (Ларіна, 2022). Авторський колектив у науковій статті досліджує медіацію в публічному управлінні, зазначає про її

гуманістичну природу та окреслює її принципи (Лопушинський, Ковальська, & Демченко, 2022). О. Мазур розглядає застосування медіації в органах місцевого самоврядування України після прийняття профільного закону (Мазур, 2023). К. Майстренко, наголошує, що сучасні виклики вимагають нових підходів до вирішення конфліктів у публічному управлінні, і таким є медіація (Майстренко, 2023). Д. Ципіна звернула увагу на структуру відповідної компетентності крізь призму підготовки студентів економічних спеціальностей. При цьому, дослідниця називає її «медіативна компетентність» (Ципіна, 2019). Н. Черненко, досліджує інституціоналізацію медіації в сфері публічного управління, та зазначає, що та має на меті забезпечити ефективне вирішення конфліктів, що в свою чергу покращить якість публічних послуг (Черненко, 2023).

Результати дослідження.

У 2021 р. було прийнято Закон України «Про медіацію» (Про медіацію, 2021), завдяки чому розпочалося подальше реформування та розробка нових підходів до формування компетентного та професійного інституту медіації. Медіаційна компетентність стає в такому випадку однією з ключових серед публічних службовців, особливо категорій «А» та «Б», керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, лідерів громадянського суспільства тощо. Водночас, якщо звернемо увагу на останню редакцію Наказу НАДС «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), то в ньому не йдеться мова про медіаційну компетентність. Серед дотичних до неї наявні лише вміння розв'язання конфліктів в контексті професійної компетентності «управління організацією роботи та персоналом». Тому, найкращим шляхом буде включення медіаційної компетентності, як обов'язкової до орієнтовного переліку професійних компетентностей публічних службовців для всіх категорій посад, що відобразиться на рівні знань про методи запобігання чи вирішення конфліктних ситуацій. На сьогодні, медіаційна компетентність є чи не однією з найважливіших якою має володіти сучасний фахівець, до завдань якої належить попередження та розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Власне під медіаційною компетентністю розуміється інтегральна характеристика



суб'єктивної сторони професійної діяльності публічного службовця, що включає його якості як суб'єкта праці, зокрема поєднання психічних властивостей і психічного стану, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, а також передбачає здатність виконувати специфічні трудові функції в умовах міжособистісного конфлікту з іншими суб'єктами професійної діяльності (Ларіна, 2022, с. 63).

На нашу думку медіаційна компетентність публічних службовців та лідерів громадянського суспільства має включати наступні показники сформованості:

- знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства;
- знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством;
- знання процесуально-технологічного інструментарію медіації;
- знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора;
- вміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту;
- вміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії;
- вміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків;
- вміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту;
- здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (володіти високим рівнем комунікабельності);
- здатність до комунікативної толерантності;
- здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (володіти високим рівнем емоційного інтелекту).

У запропонованому дослідженні під медіаційною компетентністю будемо розуміти вміння особистості використовувати набуті знання, вміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійної діяльності та/або повсякденній життєдіяльності.

Рівень підготовки до діяльності у певній сфері, ступінь оволодіння знаннями, способами діяльності є необхідним для прийняття вірних, обдуманих та ефективних рішень. Особливо

це стосується публічних службовців та лідерів громадянського суспільства діяльність яких спрямована на безпосередню участь у взаємодії з людьми та вимагає конкретних знань, умінь не лише спілкування, а й навичок безконфліктного спілкування.

Для визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства нами розроблено методику оцінювання з відповідним діагностувальним інструментарієм. Методика визначення рівнів сформованості медіаційної компетентності передбачає три блоки завдань. Кожний з них відрізняється цільовою настановою та складністю. До першого блоку увійшли тестові завдання закритого формату, зокрема на встановлення відповідності між визначенням та характеристикою, що передбачали вимірювання медіаційної компетентності за першим, знаннево-змістовим критерієм, що передбачав теоретичну обізнаність механізмів, форм, методів та умов ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфіки конфліктної взаємодії, процесуально-технологічного інструментарію медіації тощо. До другого блоку увійшли тестові завдання відкритого формату (міні-кейси) для вимірювання умінь проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати рівень медіабельності конфлікту, здатності самостійно виконувати запропоновані завдання, ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків, ідентифікувати проблеми, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, локалізувати опір та агресію учасників конфлікту тощо. Третій блок передбачав застосування психологічних діагностувальних методик вимірювання медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за показниками визначених компонентів.

Для приведення всіх зазначених вище інструментів оцінювання шкал до єдиної узагальненої (0 – 100 балів) пропонуємо використовувати методику О. Єлісеєва, зрушення лівих меж до нуля і розтягування/стиснення шкал до градації у сто балів, що передбачало розрахування коефіцієнтів зрушення лівої межі та коефіцієнтів розтягування шкали до обраної.

«Знаннево-змістовий» критерій оцінюється за формулою:

$$K_1 = \frac{P_{11} + P_{12} + P_{13} + P_{14}}{4} = \frac{12,5B_{11} + 6,25B_{12} + 8,33B_{13} + 16,6B_{14}}{4},$$

де: K_1 – кількість балів за першим критерієм;
 B_{1i} – кількість балів за показниками 1.1 – 1.4;

P_{1i} – стандартизована кількість балів отримана публічними службовцями та лідерами



громадянського суспільства за показниками 1.1 – 1.4.

Оцінювання рівня сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського

суспільства за другим (процесуально-інструментальним) та третім критерієм (комунікативно-настановчим) здійснювалося аналогічно першому критерію та запропоновано у наступних таблицях.

Табл. 1.

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 100 та розрахункові формули за критерієм «процесуально-інструментальний»

Критерій	Показники	Кількість балів за шкалою відповідної методики	Коефіцієнт зрушення лівої границі	Коефіцієнт розтягування/Стиснення
Процесуально-інструментальний (К2)	Уміння проводити аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (P ₂₁)	від 0 до 20	0 – 0 = 0	$\frac{100}{20 - 0} = 5,0$
	Розрахункова формула		P ₂₁ = 5,0B ₂₁	
	Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії (P ₂₂)	від 0 до 15	-	$\frac{100}{15 - 0} = 6,67$
	Розрахункова формула		P ₂₂ = 6,67B ₂₂	
	Уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків (P ₂₃)	від 0 до 20	-	$\frac{100}{20 - 0} = 5,0$
	Розрахункова формула		P ₂₃ = 5,0B ₂₃	
Процесуально-інструментальний (К2)	Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту медіатора (P ₂₄)	від 0 до 15	-	$\frac{100}{15 - 0} = 6,67$
	Розрахункова формула		P ₂₄ = 6,67B ₂₄	

Джерело: Розробка авторів.

Табл. 2.

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 100 та розрахункові формули за критерієм «комунікативно-настановчий»

Критерій	Показники	Кількість балів за шкалою відповідної методики	Коефіцієнт зрушення лівої границі	Коефіцієнт розтягування / Стиснення
Комунікативно-настановчий (К3)	3.1. Здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (комунікабельність) (P ₃₁)	від 0 до 32	0 – 0 = 0	$\frac{100}{32 - 0} = 3,13$
	Розрахункова формула		P ₃₁ = 4,55B ₃₁	
	3.2. Здатність до комунікативної толерантності (комунікативна толерантність) (P ₃₂)	від 0 до 135	-	$\frac{100}{135 - 0} = 0,74$
	Розрахункова формула		P ₃₂ = 0,74B ₃₂	
	3.3. Здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (емоційний інтелект) (P ₃₃)	від 0 до 90	-	$\frac{100}{90 - 0} = 1,11$
Розрахункова формула		P ₃₃ = 1,11B ₃₃		

Джерело: Розробка авторів.

Визначення рівня сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів

громадянського суспільства (МК) здійснюється за трьома критеріями за такою формулою:

$$СПК = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}$$



Для визначення числових інтервалів рівнів сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства (низького, середнього і достатнього) використо-

вується метод середньоквадратичних відхилень, де для кожного критерію розраховано математичне сподівання (M) та середньоквадратичне відхилення (σ) за формулами:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}; \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n-1}},$$

де x_i – елемент вибірки;
 n – об'єм вибірки. Тоді інтервал до $M - \sigma$ кількісно описує низький рівень сформованості, від $M - \sigma$ до $M + \sigma$ – її середній рівень, а інтервал після $M + \sigma$ – достатній рівень.

На основі критеріїв нами окреслено рівні сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства: низький, середній, високий.

Високий рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора; процесуальним інструментарієм медіації. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуацію, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та ухвалювати відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, здатні локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

Середній рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, але припускають несуттєві помилки під час застосування процесуального інструментарію медіації. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; уміють аналізувати конфліктну ситуацію, визначати медіабельність конфлікту, здійснювати ефективну комунікацію під час

конфліктної взаємодії та незавжди доречно ухвалюють відповідні управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації та ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту.

Низький рівень сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства характеризується здатністю до комунікабельності, комунікативної толерантності та емоційного інтелекту; обізнані з міжнародними та вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, але припускають несуттєві помилки під час застосування процесуального інструментарію медіації, не здатні оперативного переносити знання на практику. Публічні службовці та лідери громадянського суспільства цього рівня недостатньо володіють механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, специфікою конфліктної взаємодії між ними; недостатньо сформовано уміння аналізувати конфліктну ситуацію, визначати медіабельність конфлікту, припускають помилки, розпізнають і відтворюють окремі факти. Не завжди вміють здійснювати ефективну комунікацію під час конфліктної взаємодії та доречно ухвалити управлінські рішення в умовах невизначеності ситуації, ризиків, не вміють локалізувати опір та агресію учасників конфлікту застосовувати знання в нетипових ситуаціях.

Емпірична перевірка ефективності запропонованої методики здійснена нами серед публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на базі Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Київ). Загальна кількість учасників експерименту – 285 осіб, які розподілені на дві групи: публічні службовці – 139 осіб; лідери громадянського суспільства – 146 осіб, які на момент експерименту навчалися в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського Національного університету імені Тараса Шевченка.

До складу респондентів державних службовців, які обіймали наступні посади входили: заступники керівників структурних



підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших органів 3,6% (5 осіб), державних експертів 32,4% (45 осіб), головних спеціалістів державного органу 17,3% (24 особи) та представників органів місцевого самоврядування 46,7% (65 осіб), з них: 7 – заступників голів обласних державних адміністрацій, 7 – заступників директорів департаментів – начальників управління, 10 – заступників начальників управління – начальник управління, 9 – старост Старостинського округу, 17 – заступників сільського голови, 15 – головних спеціалістів органів місцевого самоврядування (див. рис. 1).

Серед лідерів громадянського суспільства більшість склали керівники чи голови правлінь 13,7% (20 осіб), заступники голів чи керівників правлінь 35,6% (52 осіб), експерти з напрямків роботи 28,1% (41 особа), представники ЗМІ 11,6% (17 осіб), представники юридичного напрямку роботи у громадському секторі 10,1% (16 осіб) (див. рис. 2).

Ідентифікація рівнів сформованості медіаційної компетентності за знаннево-змістовим критерієм здійснювалося за показниками: знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, знання процесуального інструментарію медіації, знання міжнародних та вітчизняних нормативно-

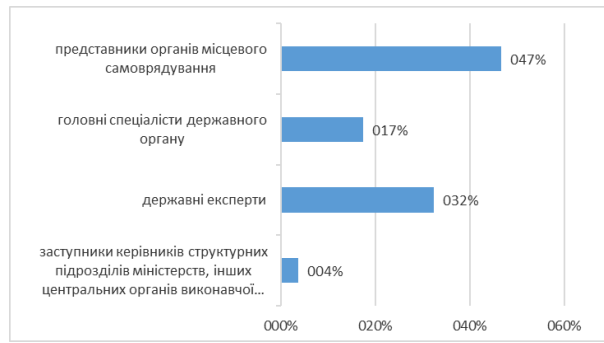


Рис. 1. Склад респондентів першої групи – публічні службовці (розробка авторів)

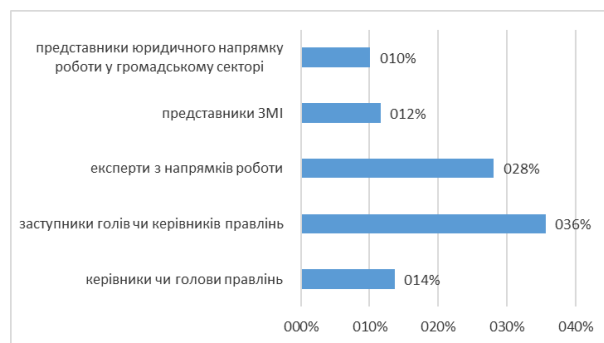


Рис. 2. Склад респондентів другої групи – лідери громадянського суспільства (розробка авторів)

правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

Табл. 3.

Рівні сформованості медіаційної компетентності за знаннево-змістовим критерієм

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства (П ₁₁)	ПС	38	27,3	68	48,9	33	23,8
	ЛГС	40	27,4	74	50,7	32	21,9
Знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством (П ₁₂)	ПС	20	14,4	96	69,1	23	16,5
	ЛГС	26	17,8	86	58,9	34	23,3
Знання процесуального інструментарію медіації (П ₁₃)	ПС	12	8,6	49	35,3	78	56,1
	ЛГС	10	6,8	56	38,4	80	54,8
Знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора (П ₁₄)	ПС	10	7,2	27	19,4	102	73,4
	ЛГС	12	8,2	28	19,2	106	72,6
Критерій: знаннево-змістовий	ПС	20	14,4	60	43,1	59	42,4
	ЛГС	22	15,1	61	41,8	63	43,1

Джерело: Розробка авторів.

Як бачимо з таблиці 3, за показником критерію «знаннево-змістовий» – знання механізму ефективної взаємодії влади та громадянського

суспільства, з високим рівнем було виявлено 27,3% публічних службовців та 27,4 лідерів громадянського суспільства. Середній рівень за



цим показником визначено в 48,9% публічних службовців й у 50,7% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 23,8% і 21,2% публічних службовців та лідерів громадянського суспільства. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців та лідерів громадянського суспільства обізнані з механізмами ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства, здатні інтерпретувати сутність понять «влада», «громадянське суспільство», «державна влада», «інститути громадянського суспільства», «механізм взаємодії влади та громадянського суспільства». Водночас лише 21,9% публічних службовців та 19,2 % лідерів громадянського суспільства визначають методи ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства. Більшість опитуваних не можуть визначити умови ефективної взаємодії влади та громадянського суспільства; основні завдання, які виконує громадянське суспільство зі своїми базовими інститутами визначають помилково як самоорганізацію суспільства та прийняття владних рішень. 27,4% респондентів неправильно виділяє форми громадської участі в державотворчому процесі, визначаючи їх як місцеві ініціативи, акції, мітинги, протести.

За результатами діагностування сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за показником – знання специфіки конфліктної взаємодії між владою та громадянським суспільством, що може бути використаний ними у управлінській діяльності, високий рівень було зафіксовано у 14,4% респондентів групи публічних службовців і у 17,8% – лідерів громадянського суспільства; середній – у 69,1% і 58,9%; низький – у 16,5% і 23,3% респондентів експериментальних груп.

За показником – знання процесуального інструментарію медіації, з високим рівнем в групі публічних службовців було виявлено 8,6%, в групі лідерів громадянського суспільства – 6,8% респондентів. Середній рівень за цим показником визначено в 35,3,0% публічних службовців й у 38,4% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 56,1% і 54,8% респондентів. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що більшість публічних службовців, лідерів громадянського суспільства поверхово володіють формами, моделями, видами, технологіями, етапами та методами медіації, застосування яких дозволить розв'язати конфлікт. Можемо констатувати, що більшість респондентів з них не змогли правильно визначити етапи та методи медіації, випадки у яких процедура медіації є неможливою,

кількість сеансів, що є рекомендованими під час загальної процедури проведення медіації. Водночас майже всі респонденти правильно визначили відповідальність, яку несе медіатор за порушення своїх зобов'язань.

Щодо отриманих результатів показника «знання міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документів, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора» можемо констатувати, що з високим рівнем було виявлено 7,2% публічних службовців та 8,2 лідерів громадянського суспільства. Середній рівень за цим показником визначено в 19,4% публічних службовців й у 19,2% – лідерів громадянського суспільства; низький – відповідно у 73,4% і 72,6% публічних службовців та лідерів громадянського суспільства. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що переважна більшість респондентів (48,9%) обізнані з вітчизняними нормативно-правовими документами, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора, з нормами Закону України «Про медіацію». Водночас найвищі результати вимірюваного показника опинилися на низькому рівні 73,4% та 72,6% відповідно. Можемо констатувати, що дуже низька обізнаність саме із міжнародними документами (Конвенції, Декларації та Стандарти, Резолюції та Рекомендації Європейської Комісії, Директиви, Рамкові рішення Ради ЄС), що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора.

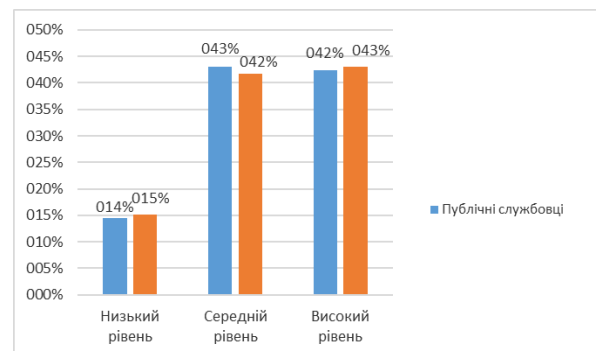


Рис. 3. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за знаннєво-змістовим критерієм (розробка авторів)

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за знаннєво-змістовим критерієм когнітивного компонента, то на низькому рівні перебувало 43,4% і 43,1% респондентів відповідно, 43,1% – публічних службовців та 41,8% – лідерів громадянського суспільства виявили середній



рівень прояву даного критерію. У 14,4% респондентів групи публічних службовців та 15,1% – лідерів громадянського суспільства діагностовано високий рівень сформованості медіаційної компетентності за знаннево-змістовим критерієм.

Що стосується загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства за процесуально-інструментальним критерієм діяльнісного компонента, то на низькому рівні перебувало 44,6% і 44,5% респондентів відповідно, 47,5% – публічних службовців та 47,3% – лідерів громадянського суспільства виявили середній рівень прояву даного критерію. У 7,9% респондентів групи публічних службовців та 8,2% – лідерів громадянського суспільства діагностовано високий рівень сформованості медіаційної компетентності за процесуально-інструментальним критерієм.

Ми не будемо зупиняти увагу на кількісних показниках, які наявні в таблиці, зосередивши увагу на якісному аналізі результатів відповідей респондентів. Зокрема, відносно уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту дозволяє констатувати, то переважна більшість респондентів не змогли застосувати сучасні методи аналізу конфліктної ситуації, дехто констатував їх назву «фішбоун», «картографія конфлікту», але не обґрунтував надану перевагу, дехто взагалі помилково перелічив методи з менеджменту SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Водночас, порівнюючи отримані результати із іншими показниками зазначеного критерію, зауважимо, що переважна кількість респондентів знаходиться на високому рівні, правильно визначила медіабельність конфлікту та здійснила аналіз конфліктної ситуації.

Рівні сформованості медіаційної компетентності за процесуально-інструментальним критерієм

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		осіб	%	осіб	%	Осіб	%
Уміння здійснювати аналіз конфліктної ситуації та визначати медіабельність конфлікту (P ₂₁)	ПС	15	10,8	88	63,3	36	25,9
	ЛГС	17	11,6	87	59,6	42	28,8
Уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії (P ₂₂)	ПС	10	7,2	49	35,3	80	57,5
	ЛГС	11	7,5	38	26,0	97	66,4
Уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків (P ₂₃)	ПС	12	8,6	84	60,4	43	31,0
	ЛГС	12	8,2	76	52,1	58	39,7
Уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту (P ₂₄)	ПС	7	5,0	43	31,0	89	64,0
	ЛГС	8	5,5	75	51,4	63	43,1
Критерій: процесуально-інструментальний	ПС	11	7,9	66	47,5	62	44,6
	ЛГС	12	8,2	69	47,3	65	44,5

Джерело: Розробка авторів.

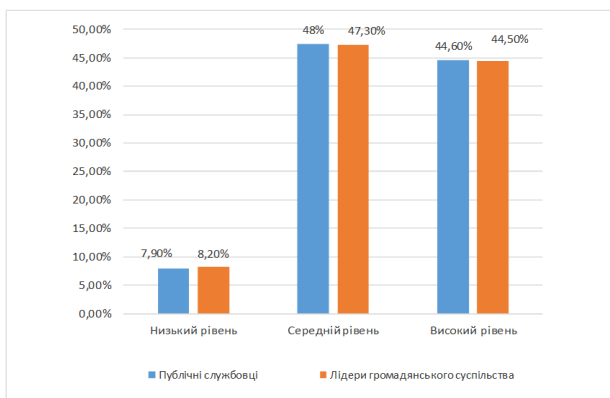


Рис. 4. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за процесуально-інструментальним критерієм (розробка авторів)

Табл. 4.

Відносно показника «уміння здійснювати ефективну комунікацію в умовах конфліктної взаємодії» дає можливість констатувати, лише біля 8% респондентів детально визначили позитивну та негативну поведінку учасників конфліктної ситуації, аргументуючи. Переважна більшість 66,4% наводила підтверджуючі приклади описового характеру, а саме: представники влади проявили пасивну поведінку (влада наголошує, що рішення

ухвалене, обговорення і змін не передбачас, вона не збирається змінювати рішення, не дивлячись ні на що); представникам громадянського суспільства «Еко-зелен» та лісовому господарству характерна агресивна поведінка (місцеві мешканці були обурені, почались мітинги, місцеві жителі вимагають, щоб територія була у вільному користуванні). Водночас аналіз відповідей публічних службовців та лідерів громадянського суспільства дають можливість констатувати, що 11,6% застосовували техніку конструктивного спілкування, 10,8% техніку активного слухання, жодний респондент не застосував Гарвардський метод проведення переговорів без поразки та метод сократичного діалогу.



Аналізуючи відповіді респондентів за показником «уміння ухвалювати управлінські рішення в умовах конфлікту, невизначеності ситуації та ризиків» варто зазначити, що переважна більшість (57,5%) мали поверховий описовий характер. Наприклад, обґрунтовуючи вірогідність успішного вирішення конфлікту, респонденти не застосовували алгоритм ухвалення рішення, не визначали альтернативи, оцінюючи їх, аналізуючи чинники впливу, ідентифікуючи ризики, а просто описували необхідність проведення медіації та її переваги.

Отже, аналізуючи альтернативи розв'язання конфліктної ситуації, що представлені респонденти, жодний не запропонував – «залишити все як є...», яка є обов'язковою під час їх оцінювання і порівняння. 26,0% визначили, що запросять представників конфлікту до переговорів щодо порозуміння через залучення третьої сторони (медіатора) – можливість вирішити протиріччя, знайти рішення, яке буде влаштовувати дві сторони; 24,7% запропонували арбітраж – без змоги повернутися до повторного розгляду справи (право залишитися на одному боці); 15,8% – суд, правове рішення (документи у порядку у представників влади – виграє також одна зі сторін спору).

Якісний аналіз відповідей респондентів за показником «уміння локалізувати опір та агресію учасників конфлікту» дає можливість підтвердити, що лише 10,5% опитаних застосовують сучасні методи та процедури управління опору змінам, розпізнають пасивно-агресивну поведінку учасника конфлікту,

планують стратегію власних дій для зниження рівня агресивності опонента. Наприклад, для зниження рівня агресивності опонента планують використовувати такі дії та техніки: техніка активного слухання (перифраз, резюмування, узагальнення та ін.), техніка «Я-висловлювання», «Критика у спілкуванні», «Автопортрет» тощо; список правил поведінки у вирішенні спірного питання (конфлікту), не залучати слова конфліктогени (образи, підколки, приниження особистості та ін.), вести переговори через нейтральну людину (медіатора) – кожна зі сторін конфлікту звертається і пояснює суть конфлікту тільки через медіатора; напряду опоненти не мають права розмовляти і вести комунікацію, доказуючи свою правоту.

Для роботи з негативними емоціями сторін було запропоновано конфліктний коучинг з кожною стороною конфлікту окремо, наголошуючи, що на цих зустрічах кожна сторона може спустити пар (емоції), познайомитися з медіаторами, проникнутися до них довірою, упевнитися, що протиріччя у конфлікті можна вирішити прислуховуючись до іншої сторони і розуміючи її.

Для виявлення рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на констатувальному етапі за особистісним критерієм було проведено діагностувальний зріз за такими показниками: здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими, здатність до комунікативної толерантності, здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень.

Табл. 5.

Рівні сформованості медіаційної компетентності за особистісним критерієм

Показники	Групи	Рівні					
		Високий		Середній		Низький	
		Осіб	%	осіб	%	осіб	%
Здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими (I ₃₁)	ПС	58	41,7	42	30,2	39	28,1
	ЛГС	50	34,3	52	35,6	44	30,1
Здатність до комунікативної толерантності (I ₃₂)	ПС	27	19,4	49	35,3	63	45,3
	ЛГС	25	17,1	66	45,2	55	37,7
Здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень (I ₃₃)	ПС	20	14,4	47	33,8	72	51,8
	ЛГС	39	26,7	29	19,9	78	53,4
Критерій: особистісний	ПС	35	25,2	46	33,1	58	41,7
	ЛГС	38	26,0	49	33,6	59	40,4

Джерело: Розробка авторів.

Узагальнюючи і підсумовуючи отримані результати за показниками комунікативно-настановчого критерію особистісного компонента медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства зазначимо, що найбільше респондентів було

виявлено у межах кожного з рівнів, а саме: на високому – показник «здатність встановлювати та налагоджувати контакт з оточуючими» 41,7% публічних службовців, на середньому – показник «здатність до комунікативної толерантності» 63,2% лідерів громадянського суспільства,

низький – показник «здатність до управління емоційною сферою для ухвалення рішень» 53,4% лідерів громадянського суспільства.

Щодо загального рівня сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства комунікативно-настановчим критерієм особистісного компонента, то на низькому рівні перебувало 41,7% і 40,4% респондентів відповідно, 33,1% – публічних службовців та 33,6% – лідерів громадянського суспільства виявили середній рівень прояву даного критерію. У 25,2% респондентів групи публічних службовців та 26% – лідерів громадянського суспільства діагностовано високий рівень сформованості медіаційної компетентності за комунікативно-настановчим критерієм.

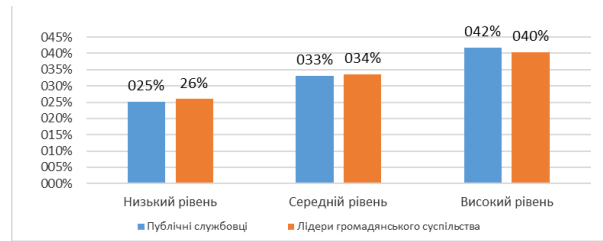


Рис. 5. Динаміка сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців, лідерів громадянського суспільства за комунікативно-настановчим критерієм (розробка авторів)

Результати діагностики рівнів сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, на початку дослідно-експериментальної роботи, представлено в таблиці 6.

Табл. 6.

Результати констатувального зрізу сформованості медіаційної компетентності (загальна сформованість)

Групи	Рівні					
	Високий		Середній		Низький	
	Осіб	%	Осіб	%	осіб	%
ПС	22	15,8	57	41,0	60	43,2
ЛГС	24	16,4	60	41,1	62	42,5

Джерело: Розробка авторів.

Як бачимо, високий рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства на констатувальному етапі діагностовано у 15,8% респондентів групи публічних службовців та 16,4% лідерів громадянського суспільства. Було виявлено середній рівень сформованості досліджуваної компетентності в 41,0% публічних службовців та 41,1% лідерів громадянського суспільства. Найбільший відсоток (публічні службовці – 43,2%, лідери громадянського суспільства – 42,5%) респондентів опинилися на низькому рівні сформованості медіаційної компетентності.

Висновки.

Таким чином, під медіаційною компетентністю розуміємо вміння особистості використовувати набуті знання, уміння, навички з медіації для врегулювання конфліктної взаємодії у професійній діяльності та/або повсякденній життєдіяльності.

Хоча наразі медіаційна компетентність не виділяється на офіційному рівні серед низки професійних компетентностей, необхідних публічним службовцям, практика демонструє, що в реаліях сьогодення подана якість є важливою, особливо для осіб на більш керівних посадах.

Для проведення дослідження нами розроблено методику оцінювання медіаційної

компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства яка передбачала три блоки завдань, психологічні методики вітчизняних і зарубіжних науковців, а також створені нами тестові завдання, необхідність розробки яких зумовлено відсутністю відповідних діагностичних засобів. Оцінювання рівня сформованості медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства досліджувався за: знанняво-змістовим, процесуально-інструментальним, комунікативно-настановчим критеріями.

За результатами дослідження наразі наявний недостатній рівень сформованості медіаційної компетентності публічних службовців та лідерів громадянського суспільства, це свідчить про недостатню обізнаність щодо медіації та методів, що в свою чергу обумовлює нагальну необхідність розробки та удосконалення необхідних інструментів для підвищення рівня сформованості медіаційної компетентності. Варто врахувати, що наявність медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства є перш за все важливим інструментом, який має використовуватись для покращення їхньої діяльності. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати органам публічної влади та інститутам громадянського суспільства взяти до уваги результати даного дослідження.



Ми плануємо здійснювати подальше вивчення змін у формуванні медіаційної компетентності у публічних службовців та лідерів громадянського суспільства у більш ширшому географічному розрізі, враховуючи що наразі реалізується багато програм підвищення кваліфікації з тематики медіації.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Василенко, Н., & Івацько, Т. (2023). Формування програмних компетентностей в умовах магістратури з публічного управління та адміністрування: медіаційна та діалогічна компетенції. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*, 3, 44-51. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.06>.
- Калаур, С. (Ред.). (2023) Медіаційна компетентність як обов'язкова складова професіоналізму майбутніх соціальних працівників. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*, (с. 32-37). Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка. Відновлено з http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/32807/1/Zb_Sots_robota.pdf#page=32.
- Кацьора, О. (2021). Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. *Грані*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Ларіна, Н. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>.
- Лопушинський, І. П., Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2022). Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 1(80), 110-120. Відновлено з <https://bit.ly/3Z1Fm54>.
- Мазур, О. (2023). Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 104-111. <https://doi.org/10.15421/152359>.
- Майстренко, К. М. (2023). Медіація як метод вирішення конфліктів в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 120-124. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.3>.
- 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*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.
- Промедіацію. №3504. (2021). *Закон України*. Відновлено з http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877.
- Ципіна, Д. (2019). Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. *Інноваційна педагогіка*, 17, 171-175. <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-17-1-36>.
- Черненко, Н. (2023). Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>

REFERENCES

- Vasylenko, N., & Ivatsko, T. (2023). Formation of program competences in the conditions of master's degree in public management and administration: mediation and dialogue competences. *Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education*, 3, 44-51. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.06>
- Kalaur, S. (Ed.). (2023) Mediation competence as a mandatory component of the professionalism of future social workers. *Materials of the 13th International Scientific and Practical Conference*, (p. 32-37). Ternopil: TNPU named after V. Hnatyuk. Retrieved from http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/32807/1/Zb_Sots_robota.pdf#page=32
- Katsora, O. (2021). Problems and state of development of mediation in Ukraine. *Grani*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Larina, N. (2022). Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine. *Public administration aspects*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Lopushinsky, I. P., Kovalska, N. M., & Demchenko, V. M. (2022). Mediation as a means of resolving disputes in public administration: a humanistic aspect. *Bulletin of the Kherson National Technical University*, 1(80), 110-120. Retrieved from <https://bit.ly/3Z1Fm54>.
- Mazur, O. (2023). Use of mediation in local self-government bodies of Ukraine. *Public administration aspects*, 11(4), 104-111. <https://doi.org/10.15421/152359>
- Maistrenko, K. M. (2023). Mediation as a method of conflict resolution in public administration. *Investments: Practice and Experience*, 5, 120-124. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.3>
- On the approval of the Methodological recommendations for the preparation, review and monitoring of the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil servant (individual professional development program). No. 201-20. (2022). *NADS order*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.
- About mediation. No. 3504. (2021). *Law of Ukraine*. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877.
- Tsykina, D. (2019). Analysis of the structure of mediative competence of students of economic specialties. *Innovative pedagogy*, 17, 171-175. <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-17-1-36>.
- Chernenko, N. (2023). The role of institutionalization of mediation in public administration: theoretical aspect. *Public administration aspects*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>