



**Медіація.Уа:
нові підходи та інструменти
менеджменту конфліктів
у сучасних умовах**

МОНОГРАФІЯ

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол №2 від 27 жовтня 2022 р.)*

Рецензенти:

Мазаракі Наталія Анатоліївна – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права Київського національного торговельно-економічного університету

Родченко Володимир Борисович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська Школа Бізнесу» Харківського Національного Університету ім. В. Н. Каразіна

Медіація.Уа: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проекту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP / за ред. О. А. Седашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 185 с. – ISBN 978-966-170-073-3

У монографії проаналізовано і висвітлено перспективні напрями розвитку медіації та менеджменту конфліктів в Україні. У виданні представлено тенденції й перспективи розвитку медіації в Україні, практичний досвід менеджменту конфліктів у бізнес-середовищі, описано технології медіації для врегулювання спорів та конфліктів у різних сферах, а також науково-практичні підходи щодо вдосконалення психологічної обізнаності й професійного розвитку медіатора.

Мета монографії – ознайомити зацікавлених фахівців з найсучаснішими тенденціями та способами вирішенням конфліктів, представивши науково обґрунтовані дослідницькі матеріали і результати, отримані авторами на практиці.

Авторами глав виступили дослідники й викладачі медіації в Україні – науковці, консультанти, медіатори, управлінці, пов’язані з менеджментом конфліктів у власній професійній діяльності.

Монографія буде корисна широкому колу науковців, фахівців, керівників, підприємців, здобувачів вищої освіти та наукових ступенів, усіх зацікавлених осіб, які вивчають питання медіації й альтернативного вирішення спорів і конфліктів.

The European Commission’s support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-966-170-073-3

© Колектив авторів
© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ	9
ВПЛИВ ПІДТРИМКИ ДОНОРІВ НА РОЗВИТОК МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ	10
<i>Ольга Карпова</i>	
ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ	27
<i>Олег Омельченко</i>	
ГУМАНІЗМ ЯК ЦІННІСНА ПАРАДИГМА МЕДІАЦІЇ	42
<i>Руслана Гаврилюк, Петро Пацурківський</i>	
МЕДІАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ВИРАЖЕННЯ ВОЛІ СТОРІН	66
<i>Віктор Савченко</i>	
РОЗДІЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС - СЕРЕДОВИЩІ	75
КОРПОРАТИВНІ БІЙКИ: ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕНЕДЖЕРА - МЕДІАТОРА	76
<i>Оксана Демченко</i>	
МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СИЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА HR - БРЕНДУ КОМПАНІЇ	83
<i>Наталія Калініна</i>	
МІЖКУЛЬТУРНІ КОНФЛІКТИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЯК ЕФЕКТИВНО ЇХ ВИРІШУВАТИ?	95
<i>Оксана Сєдашова, Вікторія Поліщук</i>	
ЗАСТОСУВАННЯ НАВИЧОК МЕДІАТОРА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ (HR)	104
<i>Інна Доляновська, Аліна Бадіна</i>	
РОЗДІЛ 3 ТЕХНОЛОГІЇ МЕДІАЦІЇ ДЛЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ ТА КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ СФЕРАХ	124
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА КОНФЛІКТИ В ДИТЯЧОМУ СПОРТІ: НА ЩО ВАРТО ЗВЕРНУТИ УВАГУ	125
<i>Ірина Шевченко</i>	

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ЗЕМЕЛЬНО - ПРАВОВИХ СПОРІВ	130
<i>Л. Нестеренко</i>	
РОЛЬ МЕДІАЦІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ ТА СПОРІВ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	140
<i>Вікторія Іванюк</i>	
ПРИНЦИП ДОБРОВІЛЬНОСТІ СІМЕЙНОЇ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ПИТАННЯ ПРО РОЗІРВАННЯ ШЛЮБУ	150
<i>Оксана Яремко</i>	
РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЧНА ОБІЗНАНІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДІАТОРА	164
ПРИНЦИП НЕЙТРАЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА	165
<i>Яна Амелчиць</i>	
ЯВИЩЕ ПЕРЕНОСУ ТА КОНТРПЕРЕНОСУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА	175
<i>Марія Бригадир, Оксана Коваль</i>	

ВСТУП

2022 – це рік, в який ми, колектив авторів, завершуємо підготовку до друку колективної монографії з медіації. Що це значить для нас? У 2022 році – році боротьби українців за свободу, незалежність та територіальну цілісність у повномасштабній війні – ми переосмислюємо цінності, поведінкові патерни людей у різноманітних ситуаціях, зокрема поведінку людей у конфліктах і способи їх вирішення. Сьогодні ми переконані, що саме людиноорієнтовані способи побудови взаємовідносин, засновані на відкритості, прозорості, чесності, які виключають тиск та насилля, а заохочують вміння бути уважним до співрозмовника, вислухати з порозумінням, організувати співробітництво – все це сьогодні має стати основою для вчасного прогнозування конфліктів і їх успішного вирішення. Такий людиноцентричний підхід, основою якого є прагнення до співробітництва та спільного вирішення проблем, повністю відповідає суті й принципам медіації, за якою, ми вважаємо, майбутнє.

Медіація вже давно стала основним способом вирішення спорів і конфліктів у багатьох країнах світу. Яке місце медіації сьогодні в Україні? Звісно, ми ще тільки на шляху до того, щоб медіація стала найпоширенішим способом вирішувати конфлікти, якому довіряють. Що в Україні вже працює, а що ще потрібно зробити?

По - перше, 16 листопада 2021 року було прийнято Закон про медіацію, який визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки й інші питання, пов'язані з цією процедурою. Ще багато чого варто зробити на законодавчому та документальному рівнях, щоб ввести медіацію як обов'язкову або рекомендовану процедуру для вирішення конфліктів, спорів, зокрема судових проваджень.

По - друге, варто уточнити, які саме суб'єкти освітньої діяльності й на підставі чого вони можуть бути уповноважені здійснювати підготовку медіаторів – базову підготовку, супервізійний супровід, постійне підвищення кваліфікації. Що саме входить по поняття «підвищувати свій професійний рівень», як зазначено у статті 12 «Обов'язки медіатора» Закону про медіацію?

Відкритим залишається питання професійних стандартів медіатора, а також інших професій, які можуть бути дотичні до врегулювання конфліктів у різних сферах. Класифікатор професій в Україні не містить професію «медіатор», хоча є вже розуміння, які знання, вміння та навички мають бути розвинені у людини, яка професійно може врегульовувати конфлікти і спори за допомогою процедури медіації.

Ще одна важлива сфера для опрацювання – це популяризація та поширення медіації й інших альтернативних способів вирішення спорів в Україні, створення вагомого позитивного іміджу медіації задля формування довіри до цієї процедури, що зробить її мейнстрімом. Це може стати можливим різними шляхами:

- державною законодавчою підтримкою;
- злагодженою та регулярною роботою об'єднань медіаторів і освітніх установ, які здійснюють підготовку медіаторів;
- постійною взаємодією з міжнародними організаціями, проектами та програмами, які можуть виступати партнерами, зацікавленими у розвитку медіації й урегулювання конфліктів в Україні.

З цього випливає важливість партнерства установ, що пропонують послуги медіації, з державним сектором, громадськими організаціями та бізнесом.

Довгостроковою задачею, вирішення якої потребує залучення декількох зацікавлених сторін – державний сектор, бізнес, освіта, неурядові громадські організації тощо, – є формування і розвиток ринку медіації в Україні.

Це видання ставить собі за мету порушити важливі питання розвитку медіації в Україні, дослідити реальну ситуацію у цій сфері, запропонувати актуальні (а, можливо, і проривні) підходи та моделі опрацювання проблемних питань, описати корисний практичний досвід, визначити перспективні напрями досліджень у сфері медіації й вирішення конфліктів.

Отже, колектив авторів даної монографії робить свій внесок у розвиток медіації в Україні: О. Карпова, директор Бізнес Школи КРОК (1.1.), О. Омельченко (1.2.), д.ю.н. Р. Гаврилюк та д.ю.н. П. Пацурківський (1.3.), к.ю.н. В. Савченко (1.4.), О. Демченко (2.1.),

к.ф.н. Н. Калініна (2.2.), к.п.н. О. Сєдашова (загальна редакція, 2.3.), к.ю.н. І.Доляновська та А. Бадіна (2.4.), к.ф.н. І. Шевченко (3.1.), Л. Нєстеренко (3.2.), к.ю.н. В. Іванюк (3.3.), к.ю.н. О. Яремко, Я. Амєльчиць (4.1.), к.п.н. М. Бригадир та к.п.н. О.Коваль (4.2), та висловлює вдячність ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» і його президенту к.е.н., професору Лаптеву С. М. за допомогу у виданні монографії, а також партнерській організації ERASMUS + і проекту MEDIATS, у рамках якого видана ця монографія.

РОЗДІЛ 1
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ

Ольга Карпова
Виконавчий директор Бізнес Школи КРОК

ВПЛИВ ПІДТРИМКИ ДОНОРІВ НА РОЗВИТОК МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ

Медіація та посередництво є доволі новими поняттями в Україні. Становлення медіації як послуги, яка призначена для врегулювання конфліктів або спірних питань, все ще знаходиться в зародковому стані. Про це свідчить той факт, що Україна задекларувала прагнення доєднатися до країн-членів Європейського Союзу, підписавши низку документів, зокрема Угоду про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році, а у серпні 2019 року приєдналася до Сінгапурської конвенції про медіацію.

Принцип доступу до правосуддя – це фундаментальний принцип права ЄС згідно з Розділом VI Правосуддя, статті II – 47 Право на ефективний засіб правового захисту та на справедливий судовий процес Хартії фундаментальних прав ЄС [16]. З метою забезпечення кращого доступу до правосуддя Європейська Рада на зустрічі в м. Тампере, що відбулася 15 та 16 жовтня 1999 р., закликала держави-члени створити альтернативні позасудові процедури. Україна наразі має статус асоційованого члена і долучається до різноманітних процесів, що регламентуються директивами ЄС та Ради Європи. У документах міжнародного характеру відображено європейський підхід до розуміння принципів медіації (посередництва). 2 червня 2004 року в Брюсселі ініціативна група фахових медіаторів з-понад 30 країн при підтримці Європейської комісії прийняли «Європейський кодекс поведінки медіаторів» (European Code Of Conduct For Mediators), у якому також, окрім визначених базових принципів (рівність, неупередженість, добровільність, конфіденційність), визначаються

ще й такі принципи, як: компетентність медіатора (п. 1.1. Кодексу), незалежність і нейтралітет медіатора (п. 2.1.), справедливість процесу медіації (п. 3.2.) [19]. Так, ЄС рекомендує принципи: неупередженості, прозорості, ефективності, справедливості, конфіденційності, добровільності, позасудового характеру медіації, компетентності медіатора. Звісно, що вибір конкретних принципів та моделей медіації залежить від національної моделі й законодавства. З метою надання допомоги у процесі трансформації суспільства та доступу до правосуддя і процедури альтернативного вирішення суперечок в Україні була реалізована низка програм донорської допомоги. Вважаємо за доцільне розглянути вплив донорів та реалізованих проектів на впровадження медіації й альтернативного вирішення суперечок.

Аналізуючи останні дослідження і публікації, можна зазначити, що сьогодні висвітленню проблеми розвитку медіації в Україні загалом та, зокрема, за підтримки різноманітних донорських організацій і проектів присвятили свої дослідження Т. Кисельова, Б. Лєко, Г. Чуйко, Я. ван Звітен, В. Поліщук, Р. Гаврилюк та інші. Враховуючи той факт, що Україна продовжує отримувати фінансову допомогу й реалізовувати низку проектів, спрямованих на трансформацію суспільства щодо впровадження культури та практики альтернативного вирішення спорів, дослідження даного питання є і продовжують залишатися актуальними.

Мета цієї глави – розкрити тему розвитку медіації в Україні, дослідити, яку роль відіграли міжнародні організації, що надавали донорську допомогу для розвитку медіації в Україні, які напрямки в медіації були підтримані та результати імплементації міжнародних проектів та рекомендацій, напрацьованих донорською спільнотою.

Дослідники Б. Лєко і Г. Чуйко зазначають, що «медіація» – це міжнародний загальноживаний термін, що відповідає нашому терміну «посередництво» [1, с.162]. Медіацією називають процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник), який веде переговорний процес, вислуховує аргументацію обох (або декількох) сторін щодо суті суперечки, дає кваліфіковані поради й активно допомагає сторонам самостійно прийняти рішення, що

задовольнить учасників переговорів. Тобто, медіація – це один з так званих альтернативних (позасудових) засобів регулювання спорів, ефективність якого є дуже високою [1, с. 162]. Існують інші визначення медіації, наприклад: «медіація» походить від латинського *medius, medium*, що означає «посередині» [17, с.101]. Британський сімейний медіатор Л. Паркінсон (Lisa Parkinson) визначає медіацію як «процес спільного врегулювання конфлікту сторонами, у ході якого два і більше учасників за допомогою незалежної третьої сторони або сторін спілкуються один з одним і знаходять прийнятне для всіх сторін рішення проблеми [20]. За допомогою медіатора сторони добровільно приймають усвідомлені рішення, не відчуваючи при цьому тиск з боку один одного або медіатора, що в даному випадку не вказує учасникам медіації, яке рішення необхідно прийняти, і не загрожуючи один одному.

Процес медіації, за визначенням Р. А. Берк Буша та Дж. Фолджера, – це потужний інструмент задоволення людських потреб і зменшення страждань у міжособистісних конфліктах. Унікальний потенціал медіації полягає в її здатності трансформувати характер взаємодії в конфлікті таким чином, що сам конфлікт у змозі фактично укріпити як самих учасників суперечки, так і суспільство, частиною якого вони є [14, с. 19].

Медіація – це конфіденційний процес, коли те, що обговорювалося або домовлялося приватно, не розголошується іншим без згоди кожного. Якщо медіація використовується для спроби уникнути чи вирішити суперечку і у випадку, коли медіація не призводить до угоди, сторони все ще можуть звернутися до суду. Деталі про те, що відбувалося під час медіації, не розголошуватимуться і не використовуватимуться в судовому засіданні. Посередники дотримуються конфіденційності. Донорська спільнота в окремих програмних документах дає таке визначення: «Медіація означає будь-яке провадження, при якому сторони через нейтральну третю особу (посередника) намагаються досягти мирного вирішення спору, що виникає з/або у зв'язку з договірними або іншими правовідносинами. Медіація при суді означає програму або схему посередництва, що дозволена та застосовується в судовій системі, яка контролюється судом, і при якій тільки суд передає

справи на медіацію. Медіація, пов'язана з судом, означає програму або схему, що пов'язана з судовою системою, але не є її частиною, в яких справи або передаються судами, або надходять ззовні. Судова медіація означає програму або схему, в рамках якої медіаторами можуть виступати лише судді. Медіація, пов'язана з судом, означає програму або схему, яка є судовою, працює при суді чи пов'язана з судом» [8].

З огляду на різноманітні підходи до тлумачення терміна «медіація», варто зазначити, що основою, яка їх об'єднує, є створення можливостей для рівноправного доступу до правосуддя. Принцип доступу до правосуддя – це фундаментальний принцип права ЄС, і з метою його забезпечення Європейська Рада на зустрічі в м. Тампере, що проходила 15 і 16 жовтня 1999 року, закликала держави-члени створити альтернативні позасудові процедури.

У травні 2000 року Європейська Рада прийняла рішення щодо запровадження альтернативних способів вирішення спорів у цивільному та комерційному праві й заявила, що встановлення в цій сфері основних принципів є необхідним кроком на шляху до розвитку і нормального функціонування позасудових процедур урегулювання суперечок у цивільних та комерційних справах, які спрощують і поліпшують доступ до правосуддя.

У квітні 2002 р. Європейська Комісія представила Зелену книгу про альтернативні способи вирішення спорів у цивільному та комерційному праві, що підбила підсумки становища щодо альтернативних способів вирішення спорів у Європейському Союзі, а також провела великі консультації з державами-членами і зацікавленими особами з приводу можливих заходів, які заохочують застосування посередництва (медіації).

Директива 2008/52 / ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів медіації в цивільних і комерційних справах розцінює медіацію (посередництво) як засіб спрощення й поліпшення доступу не тільки до справедливості, але і правосуддя загалом. Такий підхід є однією з найважливіших правових норм, що регулюють питання з певних аспектів медіації у цивільних та комерційних справах. З формального погляду, Директива є результатом багаторічних переговорів і аналізу, які

було здійснено в рамках органів Європейського Союзу, в тому числі в основному Європейською Комісією, для поліпшення стану системи правосуддя у країнах – членах ЄС [7]. На думку експертів Світового банку, медіація широко застосовується в найбільш розвинених економіках протягом більше 40 років [11].

Як зазначив Ян ван Звітен, професор і президент Нідерландської Бізнес Академії, загальноєвропейська дискусія щодо застосування медіації почалася приблизно в 1998 році і її результатом стала офіційна Директива щодо медіації в 2009 році. Голландія прийняла свій перший закон у цій сфері 2009 року. Цей закон був дуже загальним і не закріплював жодних зобов'язань щодо обов'язковості процесу медіації. Якщо порівнювати з італійським досвідом (а тепер і з грецьким), цей закон не дуже допомагає медіаторам. В Італії та Греції медіація є обов'язковою перед зверненням до суду. Але, зрештою, не схоже, що це саме те рішення, яке може змусити систему працювати. Бо основа – це схвалення та прийняття більшістю людей, інституцій, організацій, людей із суміжними професіями (адвокатів, психологів, аудиторів) і урядом того, що медіація – це серйозна альтернатива суду.

У Нідерландах протягом майже 25 років ініціатива стосовно розвитку медіації була виключно на боці медіаторів. У перші десять років були лише ентузіасти, які першими запропонували використовувати процедуру медіації для вирішення конфліктів у різних сферах. Звісно ж, було багато різних думок, між ними були суперечки. Але у них був час експериментувати й не бути при цьому в центрі уваги. Вийшло так, що ця «дитина» мала час рости. Як і належить дітям, вони робили помилки, вчилися на власному досвіді й так дорослішали. Зараз у Нідерландах є більше 3 тисяч активних зареєстрованих медіаторів, близько 200 тисяч офіційних медіацій і значно більше неофіційних. Також є близько 30 тисяч людей, які пройшли курс з медіації і використовують ці навички у своїй щоденній роботі. Серед них – судді, мери, HR-менеджери, фінансові аналітики та інші [9].

То чим же відрізняється ця картина від тієї, яку ми бачимо в тих країнах, що не мають власної традиції медіації і почали її впроваджувати не так давно (в основному завдяки європейським

настановам)? У багатьох країнах колишнього СНД (Казахстан та інші) медіація впроваджується швидко й одразу на професійному рівні. Здебільшого, приймається закон і створюється формальна структура. Реалізуються навчальні програми і відбувається широке інформування суспільства про процедуру медіації [3]. Усі ці тези та висновки належать до розвитку медіації в Україні, за винятком того, що нашій державі надавалася потужна підтримка зарубіжними донорськими організаціями, такими як USAID, у рамках низки програм Європейського Союзу, Фонду «Євразія», Фонду «Відродження», програми MATRA, CIDA, Посольством Великобританії, Швейцарською агенцією з розвитку й співробітництва, Польською Допомогою, Світовим банком та іншими.

Водночас, слід зазначити, що поняття «медіація» дотепер незнайоме широкому загалу в Україні, хоча Закон «Про медіацію» було прийнято 16 листопада 2021 року. Спілкуючись з багатьма людьми, зокрема з підприємцями та бізнесменами, є потреба пояснювати різницю між медіацією і медитацією. Хоча перші спроби застосування медіації були зафіксовані в Україні ще в 1990 році. Усе почалося, коли в Донецьк, у червні 1990 року приїхав Арнольд Зак, старший науковий співробітник Гарвардської школи права.

За його участю було організовано та проведено семінар з арбітражії й медіації трудових конфліктів для представників Мінвугілля України, Незалежної спілки гірняків та викладачів Донецького національного університету. Після цього заходу, за підтримки донорів, зокрема США, відбулося ще декілька заходів за участю американських медіаторів [14]. З тих часів і розпочалася історія запровадження медіації в Україні. Слід зазначити, що осередки медіації розвивалися за допомогою підтримки донорів, проте, як тільки фінансова підтримка закінчувалася, то й процеси розвитку медіації ставали на паузу.

Як зазначає українська дослідниця Т. Кисельова, у 1994 році донецький «Психологічний Центр» об'єднав зусилля з американською неурядовою організацією «Search for Common Ground» з метою створити перший в Україні центр медіації. Унаслідок такої ініціативи було відкрито вісім центрів медіації по всій Україні

за підтримки низки грантів від Агентства з міжнародного розвитку США (USAID), фонду «Євразія» та інших донорів. Медіатори одного з центрів, а саме з Одеської обласної групи медіації провели медіацію першої справи, направленої з суду, ще у 1997 році. Друге досягнення стосувалося трудових спорів. З метою протидії промисловим страйкам у 1998 році уряд України за підтримки фінансованого USAID проекту створив нове урядове агентство – Національну службу посередництва і примирення, що була підзвітна лише Президентові України та уповноважена сприяти врегулюванню колективних трудових спорів [2, с. 6].

Наприкінці 90-х років діяльність з популяризації медіації перемістилася до Києва. 2002 року в Києві було зареєстровано Український центр порозуміння (УЦП), який почав діяльність у сфері медіації у кримінальних справах, відновного правосуддя, розвитку громад і медіації у школах. УЦП створив власну мережу з 15 українських громадських організацій та був реорганізований в Інститут миру і порозуміння в 2012 році. 2006 року Міжнародна Фінансова Корпорація Групи Світового Банку (МФК) провела опитування серед 1200 українських компаній, яке продемонструвало певну прийнятність проектів МФК з медіації в Україні. Як результат, МФК запропонувала грант для відкриття Українського центру медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі. Крім цього, за останні двадцять років в Україні було зареєстровано більше десяти організацій медіаторів, задіяних головним чином у популяризації та навчанні медіації [2, с. 7].

Серйозну спробу ініціювати медіацію в судовій системі України було здійснено завдяки двом проектам, проведеним Європейською Комісією і Радою Європи, - «Процедура відбору та призначення суддів, їх підготовки, притягнення до дисциплінарної відповідальності, розподілу справ та альтернативного розв'язання спорів» у 2006-2007 роках і «Прозорість та ефективність системи правосуддя в Україні» у 2008-2011 роках. Медіаційна складова цих проектів була зосереджена на впровадженні моделі судової медіації, яку рекомендували голландські й німецькі експерти. У рамках проекту готували суддів чотирьох судів у містах Біла Церква, Вінниця, Донецьк та Івано-Франківськ, що займалися медіацією

справ упродовж 2010-2011 років. Результатом цих зусиль стали 50 справ медіації в адміністративних, сімейних, трудових і земельних справах з досягненням угоди в 72% справ. Окрім суддів, у рамках проекту підготовки з медіації також отримали юристи, адвокати, державні службовці. У ході реалізації проекту було навчено групу тренерів з медіації, створено навчальний відеоролик та проведено низку публічних заходів з метою підвищення рівня поінформованості населення, зокрема Тижні медіації в пілотних судах [2, с. 10].

Інститут законодавства Верховної Ради України у співпраці з Мюнхенським Інститутом східноєвропейського права імплементував проект «Медіація як процедура врегулювання спорів шляхом досягнення консенсусу» в рамках програми «Підтримка демократії в Україні» [13].

Після 2014 року розвиток медіації в Україні підтримувався такими міжнародними донорами, як Організація безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), урядовими організаціями на кшталт Посольства Великої Британії в Україні, Посольством Нідерландів було ініційовано проект МАТРА. Також деяку підтримку надавало Федеральне міністерство зовнішніх справ Німеччини. До 2015 року хаотичні та нескоординовані ініціативи були частково систематизовані в низці звітів та баз даних.

У період з 2013 до 2016 року стартував ще один проект «Освіта суддів для економічного зростання» за підтримки Канадського національного судового інституту. Цей проект надав перевагу іншій моделі, а саме – процедурі врегулювання спору за участю судді, у двох пілотних адміністративних судах та одному суді загальної юрисдикції в Одесі й Івано-Франківську. Проект створювався у співпраці з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України. Протягом проекту декілька груп українських суддів пройшли стажування в судах Канади та було підготовлено суддів-тренерів, які надалі навчали суддів з різних регіонів України щодо навичок врегулювання спорів. У рамках проекту дані щодо справ не збиралися, єдина інформація, яка стала доступною завдяки дослідженню, проведеному Т. Кисельовою, надає відомості про те, що за шість місяців упровадження проекту кількість мирових угод в Малиновському районному суді міста Одеси зросла з 50 до 150 [2,

с. 10].

Автору статті вдалося проаналізувати 24 проекти з розвитку медіації, відновного правосуддя, діалогу за період з 1997 по 2021 роки, що були реалізовані. Це дозволило нам дійти таких висновків.

Проекти, що фінансувалися міжнародними грантовими організаціями, урядами європейських країн, США, Канади, Японії, можна класифікувати за масштабом, а саме:

- локальні – 43% від загальної кількості реалізованих проектів;
- регіональні – 14% від загальної кількості реалізованих проектів;
- національні – 43% від загальної кількості реалізованих проектів.

Проекти з упровадження медіації можна розподілити на такі основні групи:

1. соціально значущі проекти з упровадження позасудової медіації (шкільна медіація, відновне правосуддя), які реалізовувалися за підтримки міжнародних, інших донорських організацій;

2. проекти з упровадження судової медіації (різні моделі: “незалежний медіатор”, “суддя-медіатор”, “суддя, який здійснює активне примирення”), які реалізовувалися за підтримки міжнародних, інших донорських організацій, а також зусиллями медіаторської спільноти у співпраці із судами у форматі пілотних проектів;

3. проекти з упровадження комерційної медіації (медіація в корпоративних спорах, у страховій, банківській сферах, при торгово-промислових палатах тощо), які реалізовувалися за підтримки міжнародних організацій, таких як Міжнародна Фінансова корпорація (МФК), а також приватними зусиллями медіаторської спільноти у співпраці із бізнес-організаціями, асоціаціями;

4. проекти, націлені на розвиток професії медіатора, а саме розробка методичних вказівок «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» та освітньо-професійних програм магістерського рівня для підготовки медіаторів у закладах вищої освіти [4, с. 5].

Змістовне спрямування видів діяльності у проектах можна розподілити таким чином:

1. Переважна більшість проектів, що проводилися за підтримки міжнародних та інших донорських організацій, були спрямовані на підвищення обізнаності про медіацію серед ключових груп стейкхолдерів у вигляді коротких (зазвичай одноденних) ознайомчих семінарів (семінарів-тренінгів) про медіацію без видання сертифікату медіатора.

2. Значна кількість проектів мала компонент тренування медіаторів із отриманням відповідного сертифіката. У подальшому це сприяло створенню громадських організацій та тренінгових центрів з медіації.

3. Частина проектної діяльності була спрямована на підготовку навчальних та просвітницьких матеріалів про медіацію.

4. У деяких проектах передбачалося проведення пілотних упроваджень для напрацювання механізмів визначення та передачі справ на медіацію та її проведення.

Основними цільовими аудиторіями проектів були:

- судді;
- державні службовці (окремі сфери, зокрема захист інтелектуальної власності);
- споживачі, які вже мали спеціальний статус у тих чи тих провадженнях (позивачі, потерпілі та правопорушники);
- адвокати;
- школярі;
- бізнес [4, с. 5].

М. Борисов, Р. Коваль, В. Каневська слушно зазначають, що хоча від самого початку в 90-х роках медіація в Україні була підтримана американськими донорами та організаціями медіаторів, усередині 2010-х років європейський вплив став помітнішим [14]. Попри те, що медіація є новим явищем для Європи, українські медіатори, зокрема після подій Майдану 2014 року, обрали дискурс європеїзації і почали позиціонувати медіацію як невід'ємну частину європейської культури та важливу європейську цінність, яка відображена в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і в низці документів про співпрацю [3].

У 2017 році дослідницею Т. Кисельовою в рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні» підготовлено програмний документ «Інтеграція медіації в судову систему України». Завдяки підтримці донорів та реалізації проектів міжнародної допомоги побачив світ перший в Україні підручник для спеціалістів у сфері медіації «Медіація у професійній діяльності юриста» [17]. Його підготовлено у рамках реалізації проекту Української академії медіації «Підтримка юридичних вищих навчальних закладів шляхом розроблення навчально-методичного забезпечення викладання дисциплін з медіації задля поліпшення якості юридичної освіти та сприяння ширшому застосуванню альтернативних механізмів вирішення спорів», що відбується за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Програми «Нове правосуддя».

У 2019 році Університет економіки та права «КРОК» долучився до міжнародного проекту MEDIATS, який фінансується в рамках програми ERASMUS+ Європейського Союзу. Проектна пропозиція була підготовлена в рамках довгострокової співпраці Нідерландської Бізнес Академії й Університету економіки та права «КРОК». Нідерландська Бізнес Академія має значний досвід підготовки фахівців у сфері медіації, розробляючи і пропонуючи тренінги та магістерську програму з медіації. Крім того, ця установа залучена до структури й процесів медіації в Нідерландах.

Ініціаторами проекту та партнерами виступили навчальні заклади країн ЄС – Нідерландська Бізнес Академія, Університет Сан Антоніо (Іспанія), Університет Туріба (Латвія). В якості отримувачів допомоги й учасників було залучено: Університет економіки та права «КРОК», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Національний університет ім. Ю. Федьковича (Україна); Університет Хазар, Гянжинський державний університет (Азербайджан); Державний Університет Іллі, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі (Грузія).

Важливість імплементації проекту MEDIATS пов'язана з тим, що доступне та ефективне правосуддя було і залишається одним із пріоритетних напрямків побудови громадянського суспільства та

вдосконалення судової системи в пострадянських країнах.

Одним з головних завдань проекту MEDIATS була розробка і реалізація магістерських програм з медіації та альтернативного вирішення спорів у низці закладів вищої освіти України. Наразі три вищих заклади освіти в Україні, залучені до реалізації проекту – Університет економіки та права «КРОК», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Національний університет ім. Ю.Федьковича – розробили магістерські програми. Так, в Університеті економіки та права «КРОК» з 2019 року реалізується магістерська програма «Медіація та вирішення конфліктів» (напрямок підготовки 073 «Менеджмент»), у Каразінській Бізнес Школі розроблена та реалізується освітньо-професійна програма «Медіація» (напрямок підготовки 073 «Менеджмент»), у Національному університеті ім. Ю. Федьковича освітньо-професійна програма «Медіація» реалізується в галузі знань 08 «Право».

Одним з вагомих результатів участі Університету економіки та права «КРОК» у проекті MEDIATS стало створення Міжнародного центру медіації (далі – МЦМ) при Бізнес Школі КРОК. Метою діяльності МЦМ є розвиток медіації, пропагування методів альтернативного вирішення спорів шляхом медіації, популяризація майстерності вести діалог і вирішувати проблеми у різних сферах за допомогою ненасильницької комунікації, обмін досвідом з міжнародними партнерами, дослідження медіації, надання навчальних та сертифікаційних послуг з метою підготовки професійних медіаторів різних спеціалізацій.

У результаті вивчення донорських проектів за участю України з медіації, відновного правосуддя, конфліктології, побудови мирного діалогу, зазначимо таке:

- незважаючи на фінансову та консультативну підтримку розвитку медіації й альтернативного вирішення спорів донорською спільнотою, наразі в Україні немає традиції медіації, люди не знають, що це за інструмент;
- уся юридична система ставиться до медіації як до загрози (юристи) або не сприймає її серйозно (судді, політики);
- в Україні незначна кількість досвідчених медіаторів та брак медіаторів з вищою освітою, які здобули якісну професійну

підготовку;

- в Україні відсутня культура популяризації медіації, немає амбасадорів та історій успіху;

- відсутність інфраструктури або грошей, щоб розбудувати культуру популяризації та маркетингу медіації [10].

У результаті цих факторів відсутній попит і не сформовано ринок послуг [9]. Проте, все ж таки слід зазначити, що завдяки імплементації проєктів міжнародної допомоги у сфері медіації та альтернативного вирішення спорів побудовано базову інфраструктуру, створено інструктивні й організаційні мережі для розповсюдження та застосування медіації, напрацьовано регламентні й інструктивні матеріали, а також рекомендації щодо подальшого розвитку медіації в Україні.

Досліджуючи проблеми впровадження медіації, низка авторів, зокрема Ясиновський І. Г. [5], який слушно звернув увагу на повільні темпи цього процесу та виділив причини, що безпосередньо впливають на розвиток медіації в Україні. Серед них такі:

1. Низька правова культура населення; без правової культури неможливе здійснення правової реформи, забезпечення нормальної життєдіяльності суспільства, особистості.

2. Низький рівень довіри до даної послуги; неготовність широких верств населення сприймати медіацію як альтернативу державному судочинству викликана насамперед відсутністю об'єктивної інформації про можливості та переваги медіації.

3. Недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативи судовому розгляду.

4. Позиції сторін, які не бажають іти на компроміс; поширення практики застосування медіації в Україні ускладнюється наявністю в нашій культурі правової установки на вирішення проблем з позиції сили чи влади та уникнення особистої відповідальності за те, що відбувається, тенденції шукати винного ззовні; з іншого боку, медіація має досить сприятливий ґрунт унаслідок такої особливості української самосвідомості, як велика значущість взаємовідносин між людьми.

5. Специфіка національного правосуддя. Практика показує, що

в українському суспільстві сформувалася усталена думка про те, що не самі учасники конфлікту, а хтось інший (держава) має вирішувати спірні стосунки і що саме обов'язковість судового рішення є єдиним дієвим способом вирішення суперечки.

6. Низький рівень співпраці з міжнародними організаціями; міжнародна співпраця дуже важлива для обміну досвідом, а також для забезпечення можливості порівняти розвиток інституту медіації в різних країнах.

7. Відсутність належної фінансової підтримки; надзвичайно важливо для країни на ранній стадії розвитку медіації надавати достатні державні кошти для схем державного посередництва; без належного фінансування посередництво боротиметься за доведення своєї ефективності та сприйняття громадськістю і матиме лише поодинокі успіхи.

8. Громадські засади розвитку медіації.

9. Складність вибору медіатора як високопрофесійної особи.

Серед факторів, стримуючих розвиток медіації в Україні автором згадується ще відсутність спеціалізованого законодавства. Тут зазначимо, що 16 листопада 2021 року в Україні було прийнято Закон «Про медіацію», що відкриває нові перспективи для розвитку медіації в Україні.

Окрім цього, Т. Кисельовою було проведено наукове дослідження про перешкоди розвитку та здійснено аналіз поточної ситуації розвитку медіації в Україні. У ході дослідження автор виокремила головних стейкхолдерів, які зацікавлені або не зацікавлені в розвитку медіації й мають значний вплив на її впровадження й популяризацію, серед них: професійна спільнота медіаторів, депутати Верховної Ради України, суди, спільнота правників, державні установи, бізнес [2]. Усі ці стейкхолдери мають неоднозначне ставлення до становлення інституту медіації в Україні, але саме від них залежить, чи буде медіація звичним засобом вирішення суперечок у нашому суспільстві.

Постає питання, що ж потрібно зробити для популяризації, застосування, просування медіації та альтернативного вирішення конфліктів? Як зазначає Д. Проценко, експрезидент Національної Асоціації Медіаторів України, розвиток медіації у різних державах

напевно різний, але є кілька ключових характеристик, за якими можна було б порівняти всі історії розвитку, а саме:

- наявність Закону про медіацію;
- сприяння держави створювати умови для розвитку медіації;
- вплив на моделі медіації та формування ринку;
- наявність вертикальної ієрархічної системи врядування медіаторів чи горизонтальної та розподіленої;
- стандарти професії медіатора, що визначені державою або професійними спільнотами [6].

Підсумовуючи вищезазначене, слід вказати, що донорська підтримка та технічна допомога, яка була надана Україні через різноманітні проекти, сприяла:

- створенню мережі громадських організацій, що надають різноманітні тренінгові програми, зазвичай, для опанування базовими навичками медіатора;
- створенню професійних спільнот та об'єднань медіаторів на кшталт Національної Асоціації медіаторів України, Ліги сімейних медіаторів, Федерації медіації України та інших;
- розробці вимог з підготовки медіаторів, бо медіатор – це така ж важлива професія як лікар або інженер;
- розробці та реалізації магістерських програм з медіації.

Зазначимо, що поворотною точкою розвитку медіації в Україні є розвиток мереж, партнерства різних центрів, створення професійних спільнот й освітніх програм підготовки медіаторів для оволодіння не лише базовими навичками, а й на більш високому академічному рівні, такому як магістратура. У 2019 році опубліковано документ, що носить назву «Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні». Він містить комплексні, системні рекомендації з розвитку медіації й альтернативного вирішення спорів в Україні, документ підготовлено та видано за підтримки USAID у рамках проекту «Програма реформування сектору юстиції «Нове правосуддя» (New Justice)» [7]. Предметом подальших досліджень може стати порівняльний аналіз того, що пропонувалося донорами і що було або планується виконати Україною для розвитку такого важливого

напряму діяльності, як медіація та забезпечення прав і свобод громадян держави до правосуддя та альтернативних інструментів вирішення спорів.

Наразі процеси з розвитку медіації в Україні все ще тривають, і є надія, що наявність Закону «Про медіацію», а також імплементація рекомендацій, напрацьованих у результаті реалізації донорських проектів та програм, медіація в Україні вийде на новий рівень розвитку. Всім стейкхолдерам потрібно формувати ринок послуг у медіації, організовуючи інформаційні й рекламні кампанії для просування цього виду діяльності.

Список використаних джерел

1. Лео Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книжки-XXI, 2011. С. 162-163.
2. Інтеграція медіації в судову систему України: Програмний документ / Підготовлено Тетяною Кисельовою у рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні». Київ, 2017. 28 с.
3. Шеремет А. М. Досвід зарубіжних країн щодо впровадження медіації та можливість його застосування в Україні. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2019. № 2 (20). URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2019/n2/19samzvu.pdf>.
4. Збірка матеріалів проекту «Сприяння практичному запровадженню медіації в Україні та налагодженню взаємодії з судовою системою». Київ, 2016. 66 с.
5. Ясиновський І. Г. Проблеми впровадження та проведення медіації в Україні. Актуальні проблеми політики. 2015. Вип.55. С.260-267.
6. Проценко Д. Інновації для розвитку сфери медіації: досвід України. 5 років діалогу і 25 років медіації в Україні: від протистояння до порозуміння: збірка статей. Київ: ВАІТЕ, 2019. С. 77-92.
7. Алеш Залар. Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні. Програма реформування сектору юстиції “Нове Правосуддя”. USAID. 2019. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice_Comprehensive_Analyses_on_Mediation_for_Ukraine_Ales_Zalar_UKR.pdf
8. Ян Ван Звітен. Як зробити так, щоб медіація працювала? URL:<https://www.hsa.org.ua/blog/yak-zrobyty-tak-shhob-mediatsiya-pratsyuvala-prof-jan-van-zwieten-ri-ra-ro-netherlands/> (дата звернення 5.01.2021).
9. Доляновська І. М., Походжай О. О. Сучасні перспективи розвитку

- медіації у процесі здійснення адвокатами професійної діяльності в Україні. Legal Bulletin: International Professional Edition / KROK University. 2020. Iss. 1. P. 20-27.
10. The World Bank. Three New Guides on Commercial Mediation: Good for Debt Resolution, Good for Governance. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/11/21/three-new-guides-on-commercial-mediation>
11. Integration of Mediation into Ukrainian Court System: Policy paper/ prepared as part of the Council of Europe Project “Support to the implementation of judicial reform in Ukraine” by Dr. Tatiana Kyselova. Kyiv, 2017. 29 p. URL: <https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Kyselova-T.-Mediation-Integartion-ENG.pdf>
12. Тарнавська А. Н. Становлення інституту медіації в умовах євроінтеграційних процесів України». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pp_2015_1_31.pdf
13. 5 років діалогу і 25 років медіації в Україні: від протистояння до порозуміння: збірка статей / ред.-укл.: А. Гусев, К. Гусева, Г. Похмелкіна; за заг. ред. І. Терещенко. Київ: ВАІТЕ, 2019. 340 с.
14. Буш Р., Фолджер Дж. Що може медіація. Трансформативний підхід до конфлікту. Київ: Видавець Захаренко В. А., 2007. 264 с.
15. CHARTER OF FUNDAMENTAL RIGHTS OF THE EUROPEAN UNION (2016/C 202/02): Official Journal of the European Union, C 202/389 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=EN>
16. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 462 с.
17. Василюк Н. Врегулювання спору за участю нотаріуса. Підприємництво, господарство і право. 2019. №3. С. 6-9 URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/3/2.pdf>
18. Європейський кодекс поведінки медіаторів (European Code Of Conduct For Mediators) від 02 червня 2004 р. URL: https://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20090128130552_adr_ec_code_conduct_en.pdf
19. Parkinson Lisa. Family Mediation: 3rd Edition. Family Law, 2014.

Олег Омельченко
*адвокат, медіатор, керівник проєктів Дирекції з
правового забезпечення «Метінвест»,
магістр медіації та вирішення конфліктів,
запрошений викладач Бізнес Школи КРОК*

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ

В умовах усе більшого подорожчання та ускладнення традиційного способу вирішення спорів – судового розгляду, поширення набувають альтернативні засоби вирішення спорів. Одне з центральних місць з-поміж таких альтернативних засобів займає медіація. Медіація вже отримала визнання у світі як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, зокрема комерційного характеру. В той же час, в Україні цей механізм ще не набув достатнього поширення, перебуває на стадії становлення.

Питання, пов'язані з розвитком медіації у світі, досвідом зарубіжних країн у цій сфері, перспективами її впровадження в Україні неодноразово привертала увагу науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. З-поміж них можна виокремити таких дослідників: Кисельову Т., Аллахвердову О. В., Іванову Є. Н., Міранда А., Малазонію Н. Г., Кохен І., Сінгер Л. Р., Махову Л. О., Випрацького А. О., Стипанович Т., Поліщук М. Я., Сергєєву С., Барабаш Т. А. У той же час, питання розвитку медіації в Україні, його перспективи все ще потребують дослідження з урахуванням як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду.

Незважаючи на наявність достатньої кількості наукових та науково-практичних матеріалів, присвячених інституту медіації, наразі єдина, систематизована, загальноновизнана й уніфікована позиція щодо концептуального підходу, який має бути закладений

у фундамент розвитку медіації в Україні, відсутня. У даному дослідженні викладається погляд автора з цього приводу, що ґрунтується на аналізі існуючих теоретичних джерел та практичних підходів, а так само – на вивченні практики впровадження елементів медіації в українську правову систему.

Головна мета даного наукового дослідження – насамперед проаналізувати підходи щодо нормативно-правового регулювання медіації в Україні, дослідити існуючі підходи до цього питання в інших юрисдикціях та з урахуванням вітчизняного досвіду визначити найбільш придатний до застосування в Україні рівень правового регулювання.

В умовах сучасного світу, поступового ускладнення і здорожчання класичного державного інституту вирішення спорів – судового розгляду – все більша увага зі сторони бізнесу концентрується на альтернативних способах вирішення спорів, зокрема на медіації. Яскравим індикатором поширення цього механізму стала Конвенція Організації Об'єднаних Націй про міжнародні угоди про врегулювання в результаті медіації («Сінгапурська конвенція (з медіації)»), яку на момент формування цієї статті уже підписали 54 держави [1].

Для того, аби повною мірою дослідити сутність та перспективи такого інструменту, як медіація в її комерційному аспекті, слід звернутися до її витоків, проаналізувати цей інститут у його історичній динаміці.

Так, науковці знаходять коріння медіації ще у періоді родоплемінного розвитку людства, вказуючи, що перші заходи, близькі за своєю сутністю до медіації, здійснювалися ще вождями і жрецькими [2]. Перші згадки про застосування механізмів, близьких до медіації, при вирішенні спорів можна знайти уже за часів Фінікії, коли такі механізми використовувалися для врегулювання торговельних суперечок [3]. Малазонія Н. Г. віднаходить певні вияви ідей, що лежать в основі медіації, її предтеч у працях часів Стародавньої Греції, знаходить паралелі з методом пошуку істини, сформульованим Сократом. В якості основного доводу на користь цієї позиції дослідник наводить центральне, вирішальне значення питання як інструменти для обох концепцій [4]. Більш того, у

Стародавній Греції в якості аналогу сучасних арбітрів діяли старости, до яких сторони зверталися з метою уникнення формальностей при розгляді їх спору, його ефективного врегулювання [5]. Існував близький за своєю сутністю до медіації механізм альтернативного вирішення спорів і за часів Римської імперії [3], і у давній історії Китаю [3].

Традиція застосування процедур альтернативного вирішення спорів, близьких за своєю сутністю до медіації, знайшла своє продовження у період Середньовіччя. Аллахвердова О. В., Іванова Є. Н. знаходять ознаки медіації у діяльності середньовічної церкви, яка опосередковувала конфлікти між світськими особами. Вони вказують, що такий стан речей не є винятковою ознакою європейської цивілізації, оскільки і в інших культурах релігійні діячі відігравали схожу роль [2]. Окремі згадки процедур вирішення спорів, близьких до медіації, можна знайти у християнських та іудаїстських релігійних текстах [5].

Деякі вчені знаходять явища, близькі за своєю сутністю до медіації, у вітчизняній історії. Так, Т. Кисельова в якості подібного прикладу наводить так зване Коло – народне зібрання, що проводилося на Запорізькій Січі, і результатом якого мало бути досягнення консенсусу між учасниками [6].

Утім, у більш-менш сучасному вигляді медіація, як спосіб альтернативного вирішення спорів, виникла уже у другій половині ХХ ст. [7]. Як цілком обґрунтовано вказує Т. Кисельова, ключовою особливістю, характерною ознакою саме сучасного варіанту медіації можна вважати певну інституціоналізованість медіації як інституту, упорядкування цього процесу [6].

За відсутності цієї ознаки межі обсягу такого поняття, як медіація були б надмірно широкими і, як наслідок, означене поняття втратило б реальне практичне та дослідницьке значення.

Ознаку інституціональності медіація почала отримувати у 70-х, 80-х роках ХХ століття. Визначальну роль у цьому процесі відіграв розвиток способів альтернативного вирішення спорів, сучасних методів медіації у Сполучених Штатах Америки, що відбувся протягом останніх сорока років і який у іноземній науковій літературі отримав назву «Тиха революція» [8].

Основною рушійною силою цього процесу були недоліки існуючої системи вирішення спорів державними судами, зокрема негнучкість та недостатня ефективність судового провадження, необхідність здійснювати надмірні витрати [8].

Здійснювалася «Тиха революція» як шляхом створення відповідних неурядових організацій, так і шляхом упровадження державних програм [8]. Значну роль у перетворенні медіації на системний та визнаний світовим співтовариством механізм вирішення спорів відіграло паралельне формування професійної спільноти медіаторів, яке, в тому числі, знайшло свій вияв у виникненні цілої низки профільних асоціацій. Деякі вчені навіть виокремлюють цей фактор як такий, що мав ключове значення [8].

Визначальною датою у процесі «Тихої революції» є 1976 рік, коли відбулася так звана Паундська конференція, в межах якої акцентовано суспільну увагу на проблемах існуючої судової системи, і в якості вирішення цих проблем запропоновано використовувати альтернативні форми вирішення спорів [6].

Своєрідною кульмінацією процесу «Тихої революції» у Сполучених Штатах Америки став Модельний Закон «Про медіацію» від 2003 року, а на рівні світового співтовариства – прийняття Комісією ООН з права міжнародної торгівлі Типового закону «Про міжнародну примирну процедуру» [6].

Схожі за причинами та загальною концепцією процесу відбувалися у вказаний період у Європі. Першою європейською державою, що активно почала розвивати інститут медіації, була Великобританія. З метою вирішення питання щодо доцільності впровадження означеного інституту проведено цілу низку широкомасштабних досліджень, за результатами яких прийнято рішення впровадити механізм медіації до Правил цивільного процесу 1999 року [6]. Згодом процедуру медіації було легалізовано в інших країнах Європи шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів, окремі з яких проаналізовано нижче.

Таким чином, на даний момент інститут медіації отримав загальне визнання в межах провідних правових систем світу в якості ефективної альтернативи вирішенню спору в межах судового провадження.

У той же час, в Україні належну увагу процедурі медіації, питанню щодо її запровадження у вітчизняну правову систему почали приділяти лише в останні роки. Разом з тим, перші проекти законів, покликані врегулювати процедуру медіації в Україні, внесено ще у 2006 - 2007 роках – «Про медіацію (примирення)» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо процедури медіації (примирення)» [9, с. 130]. Утім, означені акти так і не було прийнято. Згодом, до парламенту було внесено новий проект Закону «Про медіацію» № 7481 від 17. 12. 2010р., який мав забезпечити правове регулювання досудової медіації (хоча окремі його положення стосувалися використання медіації в межах судового розгляду справи). Означений Закон містив п'ять розділів: «Загальні положення», де визначався базовий категоріальний апарат, закріплювалися принципи, на яких ґрунтується медіація, предмет медіації; «Правовий статус медіаторів», у якому закріплювалися вимоги до професійного медіатора, його права та обов'язки; «Порядок проведення медіації»; «Об'єднання медіаторів», який передбачав особливості правового статусу об'єднань професійних медіаторів, та «Прикінцеві положення». Згідно з пояснювальною запискою до Законопроекту цей акт був покликаний упровадити в українську правову систему медіацію саме як альтернативу судовому вирішенню спорів. Медіація, на думку авторів Законопроекту, могла б стати більш ефективним, швидким способом вирішення конфліктів, який більшою мірою забезпечував би поновлення прав, свобод та законних інтересів сторін. Утім, цей Законопроект так і не було прийнято. Згодом, схожі за сутністю й спрямованістю Законопроекти реєструвалися у 2011, 2013, 2015 роках, однак так само не набули статусу закону.

16.11.2021 року Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про медіацію», який дає таке визначення цієї процедури: «медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів». З тексту пояснювальної записки до проекту прийнятого Закону України «Про медіацію» зрозуміло, що при підготовці означеного Законопроекту автори надихалися

європейським досвідом у сфері медіації. Так, у пояснювальній записці в якості орієнтиру для побудови механізму медіації, покладеного в основу Законопроекту, наводиться Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту. Крім того, зазначається, що цей Законопроект підготовлено з метою забезпечення виконання Україною своїх міжнародних зобов'язань за Конвенцію Організації Об'єднаних Націй про Міжнародні угоди щодо врегулювання спорів за результатами медіації (Сінгапурська конвенція про медіацію).

Прикінцевими та перехідними положеннями Закону внесено зміни до Цивільного процесуального кодексу, Кодексу адміністративного судочинства України, Господарського процесуального кодексу, якими встановлено право суду оголосити перерву в підготовчому засіданні у разі, якщо сторони прийняли рішення провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації, та право суду зупинити провадження у справі у разі звернення сторін з клопотанням про зупинення провадження у справі в зв'язку з бажанням провести медіацію, а також строк такого зупинення і можливість зупинити провадження у справі на стадії її розгляду по суті. Також внесено зміни до Закону України «Про судовий збір», якими передбачено, що у разі успішного проведення медіації щодо спору, який є предметом розгляду суду, відповідній стороні судового провадження судом буде повернуто шістьдесят відсотків сплаченого судового збору.

Крім того, елементи медіації, як процедури, ще раніше було закріплено на рівні чинного процесуального законодавства. Так, Цивільний процесуальний кодекс України, Господарський процесуальний кодекс України, Кодекс адміністративного судочинства України містять вказівку на обов'язок сторін звернутися до засобів досудового врегулювання спору в тих випадках, коли це передбачено Законом, а у вимогах до позовної заяви зазначається необхідність вказівки щодо вжиття досудових засобів урегулювання спору.

Передбачено означеними процесуальними кодексами і модель судової медіації - врегулювання спору за участю судді.

Така процедура передбачена главою 4 Розділу III Господарського процесуального кодексу України, главою 4 розділу III Цивільного

процесуального кодексу України та главою 4 розділу II Кодексу адміністративного судочинства України.

Урегулювання спору за участю судді як інститут за своїми ознаками цілком відповідає медіації.

Для підтвердження такого погляду звернемося до прийнятого в науковій спільноті визначення медіації. Слід вказати, що, як і з багатьох інших питань, існує кілька підходів до дефініції даного поняття. Поліщук М. Я., провівши дослідження доктринальних думок з цього приводу, наводить узагальнене визначення медіації як «альтернативного способу вирішення спору, за умовами якого сторони на добровільних засадах беруть участь у переговорах і, за допомогою незалежної та кваліфікованої третьої сторони (медіатора), намагаються досягнути консенсусу та вирішити власний спір з урахуванням інтересів кожної з них» [11].

15.12.2017 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів (Розділи 1-3)», що запровадив у вітчизняному процесуальному законодавстві процедуру врегулювання спору за участю судді [12]. Зміст і форма такої процедури фактично тотожні в усіх трьох процесуальних кодексах, наприклад, відповідно до ст. 188 Господарського процесуального кодексу України врегулювання спору за участю судді проводиться суддею-доповідачем одноособово незалежно від того, в якому складі розглядається справа. Проведення врегулювання спору за участю судді здійснюється у формі спільних та (або) закритих нарад. Сторони мають право брати участь у таких нарадах у режимі відеоконференції в порядку, визначеному цим Кодексом. Спільні наради проводяться за участю всіх сторін, їх представників та судді. Закриті наради – за ініціативою судді з кожною зі сторін окремо. Суддя спрямовує проведення за участю судді для досягнення сторонами врегулювання спору. З урахуванням конкретних обставин суддя може оголосити перерву в межах строку проведення врегулювання. На початку першої спільної наради суддя роз'яснює сторонам мету, порядок проведення врегулювання спору за участю судді, права та обов'язки сторін. Під час проведення

спільних нарад суддя з'ясовує підстави та предмет позову, підстави заперечень, роз'яснює сторонам предмет доказування щодо категорії спору, який розглядається, пропонує сторонам надати пропозиції щодо шляхів мирного врегулювання спору та здійснює інші дії, спрямовані на мирне врегулювання. Суддя може запропонувати сторонам можливий шлях мирного врегулювання спору. Під час закритих нарад суддя має право звертати увагу сторони на судову практику в аналогічних спорах, пропонувати стороні можливі шляхи мирного врегулювання спору. У процесі проведення врегулювання спору суддя не має права надавати сторонам юридичні поради та рекомендації, надавати оцінку доказів у справі. Інформація, отримана будь-якою зі сторін, а також суддею під час проведення врегулювання спору, є конфіденційною. Під час проведення врегулювання спору за участю судді протокол наради не ведеться та не здійснюється фіксування технічними засобами. За необхідності до участі в нарадах залучається перекладач. Перекладач попереджається про конфіденційний характер інформації, отриманої під час проведення врегулювання спору за участю судді. У ході врегулювання забороняється використовувати портативні аудіотехнічні пристрої, а також здійснювати фото- і кінозйомку, відео-, звукозапис [13]. Фактично, суддя виступає своєрідним кваліфікованим посередником між сторонами, які, у свою чергу, намагаються досягти консенсусу. Такий консенсус може виражатися у досягненні сторонами примирення та звернення до суду із заявою про примирення або звернення позивача до суду із заявою про залишення позовної заяви без розгляду в разі відмови позивача від позову чи визнання позову відповідачем.

Отже, вказані норми є прогресивними для вітчизняного законодавства, являють собою першу законодавчо закріплену модель медіації в Україні.

Водночас, незважаючи на прогресивний характер цих норм, на практиці вони поки що не знайшли активного застосування. За даними Єдиного державного реєстру судових рішень, з січня 2018 року по липень 2021 року автором виявлено лише 2453 випадки звернення сторонами до процедури врегулювання спору за участю судді. З них 428 у межах адміністративного судочинства, 1079 у

межах господарського процесу та 946 у межах цивільного процесу [14]. В той же час, за даними офіційної статистики, лише у 2020 році місцевими судами розглянуто 1 003 421 адміністративних, цивільних і господарських справ [15].

Таким чином, порівняно з загальною кількістю судових справ кількість випадків звернення сторонами до процедури врегулювання спору за участю судді, на думку автора, є незначною і недостатньою для виконання функції розвантаження судів. З урахуванням наведених даних, очевидною є потреба в удосконаленні існуючого механізму судової медіації та активного запровадження позасудової медіації в Україні.

Для того, аби виявити елементи, складові механізму, яких не вистачає українській правовій системі, варто проаналізувати досвід інших країн, де медіацію впроваджено більш повно й системно. Так, у Німеччині наразі існує профільний закон, який запроваджує системне регулювання медіації як явища, прийнятий у 2012 році [16]. При цьому, окремі елементи процедур медіації містилися у законодавстві Німеччини на рівні різних нормативних актів. С. Сергеева в якості прикладу подібного фрагментарного регулювання наводить норму сімейного права - §135 Закону «Про провадження з сімейних справ і справ добровільної юрисдикції» говорить, що суд може зобов'язати подружжя отримати консультацію про медіацію (посередництво) або інші засоби альтернативного вирішення спору [16]. Так само, містить подібні елементи цивільне процесуальне право Німеччини. Більш того, самими суддями була сформована практика, відповідно до якої судді фактично виконували роль медіатора [16].

Новий профільний Закон визначає медіацію як «конфіденційну та структуровану процедуру, в межах якої за допомогою одного або кількох медіаторів сторони добровільно, самостійно несучи відповідальність, прагнуть до врегулювання свого конфлікту на основі взаємної згоди» [16].

Законом систематизовано види медіації, які існують у Німеччині. Так, означеним актом виділено три види медіації: стандартна позасудова медіація; позасудова медіація за пропозицією суду; медіація в ході юридичної консультації [17]. Окремо визначено так звану присудову медіацію, що фактично існує на основі

цивільного процесуального законодавства [17]. Система медіації у Німеччині ускладнюється існуванням земель, які мають власні законодавчі органи та впроваджують додаткові правила щодо здійснення медіації. Низкою земель запроваджено обов'язкову медіацію[17].

Важливою ознакою німецької системи медіації є система професійних вимог для медіаторів, умов і правил професійної підготовки та сертифікації медіаторів, правил здійснення супервізії – професійної підтримки, наставництва, консультації медіатора з більш досвідченим колегою-медіатором щодо проблемних питань, викликів, які медіатор отримав під час процедури медіації [17]. Широке запровадження механізмів супервізії, на думку автора, дозволяє забезпечити спадкоємність і єдність підходів до медіації, отримання медіаторами-початківцями професійних навичок від більш досвідчених колег.

Окремі профільні закони, що запроваджують правову базу для медіації, прийнято і в низці інших країн, зокрема: у Румунії, де наявний Закон «Про медіацію та організацію професії медіатора» [18]; у США існує Єдиний закон про медіацію США [18]; у Республіці Мальта, частиною законодавства якої є Акт медіації [18]; у Литві – Закон «Про медіацію в цивільних спорах»; у Болгарії, Білорусі та Казахстані – Закони про медіацію; в Австралії – Акт про медіацію [18]. Інший, принципово відмінний підхід запроваджено у Великобританії. Так, у Великобританії наразі існує дві загальні процедури вирішення спорів шляхом медіації – в межах першої, спрощеної процедури, за участі так званої Служби Її Королівської Величності з Судів та Трибуналів, розглядаються спори вартістю до £10000. Ті спори, вартість яких перевищує £10000, мають розглядатися за участю спеціально акредитованих створеною Міністерством юстиції Радою Цивільної Медіації постачальників послуг медіації [19].

У той же час, будь-яке детальне правове регулювання медіації як такої у національній правовій системі Великобританії відсутнє [19]. Значною мірою медіація тут являє собою інститут громадянського суспільства, що знайшов підтримку і визнання з боку держави.

З огляду на культурні та історичні особливості, цікавим для цілей побудови системи медіації в Україні є досвід Польщі. У

Республіці Польща питання медіації, статусу медіаторів, їх діяльності врегульовано положеннями процесуальних кодексів і підзаконних нормативно-правових актів [19].

Значна увага приділяється неурядовим та дорадчим організаціям, як-то: Громадська Рада з питань Альтернативних Методів Розв'язання Конфліктів та Спорів, Польський Центр Медіації, метою діяльності яких є підвищення обізнаності суспільства щодо процедур медіації, зміцнення довіри до цього інституту, – а також інформаційно-освітній політиці [20].

У державах-членах Європейського Союзу правове регулювання питань, пов'язаних з медіацією, також доповнюється правовими актами ЄС – Директивою 2008/52/ЄС Європейського парламенту і ради від 28 травня 2008 року «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах», Рекомендацією (2002) 10 Комітету міністрів державам-членам щодо медіації у кримінальних справах від 15 вересня 1999 року, Рекомендацією № R (98) 1 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам Ради щодо медіації в сімейних справах від 21 січня 1998 року, Європейським кодексом поведінки медіаторів, прийнятим Європейською комісією 2 липня 2004 року в Брюсселі [20].

Таким чином, на основі наведених даних, можна дійти висновку, що у світі наразі існують три моделі медіації з погляду правового регулювання. За першою моделлю приймається окремий законодавчий акт, який містить основи правового регулювання питань, пов'язаних з медіацією. За другою – держава забезпечує мінімальне втручання у процеси, що стосуються медіації, обмежується сприянням інститутам, які функціонують у межах громадянського суспільства. Третя модель передбачає відсутність базового нормативного законодавчого акта про медіацію. У той же час, відповідні норми можуть міститися у процесуальних кодексах, підзаконних актах. Видається, що другий та третій підходи є ефективними для тих суспільств, де медіація вже має усталений характер, є визнаною і такою, що користується довірою суспільства, механізмом вирішення спорів. Перший підхід, натомість, є більш універсальним. Він одночасно і сприяє зміцненню довіри до цього інституту в суспільстві, й формуванню медіації саме як правового

інституту. Отже, на думку автора, найбільш застосовним до українських реалій є саме перший підхід.

ООН було розроблено Типовий закон «Про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні угоди про врегулювання спору, що є наслідком медіації» від 2002 року, оновлений у 2018 році. На даний момент цей акт уже імплементовано 33 державами [21]. Поточна редакція цього правового документа наразі включає три розділи (“sections”). Перший розділ названо як «Загальні положення», у ньому описано сферу застосування акта, надано визначення понять «медіатор», «медіація», а також – викладено правила тлумачення норм Типового закону. Другий розділ («Міжнародна комерційна медіація») присвячено врегулюванню процедурних та організаційних питань, критеріїв віднесення конкретної процедури до категорії «міжнародна комерційна медіація», правил конфіденційності процедури, використання матеріалів медіації в інших процесах та провадженнях тощо. Третій розділ («Міжнародна угода про врегулювання») присвячено результату медіації, який одночасно виступає інструментом подальшого примусового виконання досягнутих сторонами домовленостей, – угоді про врегулювання. Так, закріплюється чітке відмежування подібних угод від інших документів, що можуть мати схожий характер, але створюються в результаті застосування інших засобів альтернативного вирішення спору (наприклад, рішення арбітражу на погоджених умовах) або ж у процесі судового розгляду (мирова угода, затверджена судом). Окрім того, у розділі в загальних рисах описано порядок і умови використання укладеної за результатом медіації угоди про врегулювання з метою захисту прав та інтересів сторін медіаційної процедури [22].

Зокрема, у пояснювальній записці до Законопроєкту № 3504 від 19.05.2020 року правильно вказано, що цей Законопроєкт враховує приписи актів Європейського Союзу з питань медіації як стратегічного партнера України, у тому числі - Директиви 2008/52/ЄС Європейського парламенту.

З урахуванням реалій сучасного українського законодавства та позиції українського суспільства найбільш очевидним і природним шляхом подальшого розвитку медіації та інших альтернативних

способів вирішення спорів в Україні є активна імплементація кращих європейських і світових стандартів медіації, більш детальне визначення правових основ надання послуг медіації на професійних засадах, активне поширення та популяризації практики мирного вирішення спорів несудовими методами й забезпечення збалансованих взаємовідносин між інститутом медіації та судовою системою.

Подальшого розвитку потребує вивчення і порівняльний аналіз ефективності різних національних моделей обов'язкової досудової та присудової медіації, що запроваджені у країнах Європейського Союзу, виявлення їх недоліків і переваг, а також визначення оптимального шляху їх запровадження в українських реаліях.

Ще одним значимим напрямом наукової роботи є дослідження причин недостатньої ефективності вже існуючого в Україні механізму врегулювання спору за участі суддів як моделі присудової медіації, що дозволить уникнути цілої низки помилок при можливому запровадженні моделі обов'язкової досудової медіації в Україні.

Список використаних джерел

1. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation. United Nations Treaty Collection: website. URL: https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXII-4&chapter=22&clang=_en (Last accessed: 18.08.2021).
2. Miranda A. The Origins of Mediation and the A.D.R. tools. Searching for mediation's common standards at the cross road of different legal culture / edited by A. Miranda. Rome, 2014. P. 9-26. URL: https://www.academia.edu/9611797/The_Origins_of_Mediation_and_the_A_D_R_tools (Last accessed: 18.08.2021).
3. Малазонія Н. Г. Історія розвитку та становлення медіації. Науковий вісник публічного та приватного права. 2018. Вип. 4. Т. 2. С. 31–34.
4. Ancient Roots of ADR: A Brief Sketch of the Early History of Mediation. Henkel & Cohen, P.A. : website. URL: <https://www.miamibusinesslitigators.com/a-history-of-mediation.html> (Last accessed: 18.08.2021).
5. Кисельова Т. С. Як усе починалося. Історія зародження і розвитку медіації у світі. Про медіацію або як швидко розв'язати конфлікт без звернення до суду / під ред. Г. Єрмоєнко. Київ, 2010. С. 5–13.
6. Махова Л. О., Виприцький А. О. Історія міжнародного розвитку та сучасний стан інституту медіації в Україні. Міжнародне право. 2018. №

5. Ч. 2. С. 241-247. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/5_2018/part_2/42.pdf (дата звернення: 18.08.2021).
7. Stipanowich T. The International Evolution of Mediation: A Call for Dialogue and Deliberation. Pepperdine University Legal Studies Research Paper. 2015. № 2015 (46). P. 1191-1244. URL: <http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf> (Last accessed: 18.08.2021).
8. Пашкова К. І. Медіація в Україні та світі: генеза, правове регулювання та ефективність при вирішенні цивільних спорів. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 8/2020. С. 128-132. URL: http://www.lsej.org.ua/8_2020/33.pdf (дата звернення: 18.18.2021).
9. Закон України «Про медіацію» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
10. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2014. Вип. 65. С. 134-139. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dip_2014_65_22 (дата звернення: 18.08.2021).
11. Закон України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів (Розділи 1-3)» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2147-19> (дата звернення: 18.08.2021).
12. Господарський процесуальний кодекс України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 18.08.2021).
13. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/> (дата звернення: 18.08.2021).
14. Судова статистика / Судова влада України. URL: <https://court.gov.ua/> (дата звернення: 18.08.2021).
15. Медіація. А як у них? Юридична газета online : вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodniy-arbitrazh-ta-adr/mediaciya-a-yak-u-nih.html> (дата звернення: 18.08.2021).
16. Барабаш Т. А. Теоретико-правова типологія медіації у Німеччині. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. 2018. Вип. 28. С. 12-15. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v28/5.pdf> (дата звернення: 18.08.2021).
17. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. С. 24-28. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/6.pdf> (дата звернення: 18.08.2021).

18. Mediation in EU countries: England and Wales. European justice : website. URL: <https://e-justice.europa.eu/home?action=home> (Last accessed: 18.08.2021).
19. Поліщук М. Я. Становлення медіації як альтернативного способу вирішення спорів: досвід Польщі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2013. Вип. 23. Ч. I. Т. 1. С. 255-258. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/6691/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%9B%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9C%D0%95%D0%94%D0%86%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf> (дата звернення: 18.08.2021).
20. Status: UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation. United Nations Commission On International Trade Law : website. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/modellaw/commercial_conciliation/status (Last accessed: 18.08.2021).
21. Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation / United Nations Commission On International Trade Law. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/annex_ii.pdf (Last accessed: 18.08.2021).

Руслана Гаврилук
*докторка юридичних наук,
професорка, завідувачка кафедри
публічного права Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича*

Петро Пацурківський
*доктор юридичних наук,
професор, професор кафедри
публічного права Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича*

ГУМАНІЗМ ЯК ЦІННІСНА ПАРАДИГМА МЕДІАЦІЇ

Феномен медіації парадоксальний за багатьма його якостями та проявами. Якщо поглянути на нього з історичної точки зору, то неможливо не побачити його витоків ще у глибинних пластах людської історії, як і неможливо спростувати обґрунтованих тверджень про те, що сучасна медіація як спосіб вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві чи запобігання їм з того ж історичного погляду ще зовсім юна, оскільки з'явилася у США та деяких інших країнах американського континенту в другій половині ХХ ст., а у Європі ще пізніше. Якщо спробувати збагнути функціональний потенціал медіації, то також неможливо дати однозначну відповідь про природу медіації: чим вона є, загальносуспільним благом і у зв'язку з цим повинна бути доступною усім на безоплатній основі чи соціальною послугою й надаватися бажаним на платній основі? У дійсності медіація наділена подвійною природою – і як загальносуспільного блага, і як соціальної послуги. Так само суперечливі характеристики співвідношення медіації та судочинства: не викликає сумнівів кваліфікація медіації як альтернативного судочинству способу вирішення конфліктів (спорів) у суспільстві, як і визначення

медіації як конкурентних взаємодоповнюючих систем розв'язання вищезазначених конфліктів (спорів) чи запобігання їм. Цей антиномічний ряд можна з легкістю продовжити.

Разом з тим, більш глибоке проникнення у природу медіації переконує, що їй характерні не лише вищезазначені двоякість і суперечливість, одним словом – парадоксальність, які найбільш очевидно проявляються у зовнішніх ознаках, медіації, але й чітка ціннісна визначеність її властивостей. Такою основоположною визначеністю для медіації, її світоглядним і ціннісним загалом ядром є передусім гуманістичність медіації. Зокрема, вона сповна проявляється у меті медіації – запобіганні появі чи вирішенні конфліктів (спорів) індивідів та/або їх груп з приводу задоволення їхніх потреб та інтересів, у її засобах та інструментах, найголовнішими з яких є розв'язання конфліктів (спорів) самими їх сторонами за сприяння медіатора (медіаторів), а ще більше – в одержуваних результатах: збереженні й охороні суб'єктності індивідів, людської гідності та людських життєвих проєктів, людських перспектив і горизонтів.

Гуманістичність (гуманізм) позиціонує медіацію як якісно виокремлений, самодостатній суспільний інститут, задає тільки їй притаманну у відповідному сегменті суспільних відносин природу, визначає місце у системі суспільних інститутів. Гуманізм і є тим «нормальним» осердям медіації, яке уможливорює їй не втрачати самій себе, тобто, не перероджуватися у щось інше, а також виступає опорною конструкцією у процесі еволюції медіації. Тобто, гуманізм (гуманістичність) є основоположною, системоутворюючою властивістю медіації як феномену, виявом її «нормального» (природного) стану.

Останнім часом серед різноманітних видів, форм та моделей медіації окремі її дослідники стали виділяти як якісно виокремлену серед інших гуманістичну медіацію. Про це ведуть мову, зокрема, Г. Бертанья, А. Черетті та К. Маццукато¹, Ж. Моріно й інші. Так, Ж. Моріно зазначає: «Гуманістична медіація є плодом зустрічі людини з критичною ситуацією, відповіддю на крик про допомогу,

1. A. Ceretti, G. Bertagna, C. Mazzucato. Il libro dell'incontro. Vittime e responsabili della lotta armata a confronto. Milano, Il Saggiatore. Copertina flessibile. 2015. 466 p.

щоб вийти із, здавалося б, безпорадного становища²». А дещо нижче у цьому ж своєму дослідженні вона уточнює: «Гуманістична медіація, про яку йдеться в цьому дослідженні, перебуває у тісному зв'язку з екзистенційним пошуком трансмодерності: як віднайти людині новий погляд на власну долю? Як реалізувати індивідуальну гармонію, що відкриває гармонію колективну, необхідну для миру у світі?»³.

На нашу думку, безумовним надбанням звернення вищезазначених авторів до гуманістичної медіації є передусім акцентування уваги на цій властивості медіації, яка ще не знайшла у науці належного осмислення. По-друге, це своєрідне запрошення до відкритої дискусії з вищезазначеної проблеми, за що ми вдячні цим авторам. Не вступаючи наразі у детальну полеміку з прихильниками такого підходу, зазначимо тільки, що виокремлення як самостійного виду гуманістичної медіації є де-факто мовчазним запереченням через вищезазначене протиставлення гуманістичній медіації усіх інших її видів, моделей та форм, що само по собі дещо некоректно. Адже «нормальний» (природний) стан медіації і є її гуманістичність, спрямованість на вирішення людських проблем ними самими.

У науці, в інших пізнавальних традиціях для осмислення та з'ясування природи таких «нормальних» (класичних) станів певних феноменів (явищ) дійсності вже давно застосовується методологічна конструкція парадигми. У філософію науки поняття парадигми вперше запровадив Г. Бергман для характеристики нормативності методології як інструменту пізнання, проте у такому його контексті воно виявилось незатребуваним широким загалом учених та філософів.

Своїм другим народженням поняття парадигми завдячує американському історичу фізики Т. Куну. За допомогою цього поняття разом з іншими поняттями даного смислового ряду він запропонував власну концепцію пояснення природи наукових революцій – кардинальної зміни наукових поглядів на певні явища дійсності та способи їх пізнання. Т. Кун у своїй загальновідомій праці

2. Жаклін Моріно. Гуманістична медіація: ще один погляд у майбутнє. Пер. С. Дудчак. Київ: Вид. Ростислава Бурлаки. 2022. С. 29.

3. Там само. С. 31.

«Структура наукових революцій» вживав це поняття у багатьох його суттєво відмінних між собою контекстах – і як загальні стандарти наукової діяльності, і як стандартна система методів дослідження, і як модель постановки науковим співтовариством пізнавальних проблем та їх подальшого розв'язання, і як загально визнані наукові досягнення тощо, чим викликав обґрунтовану критику багатьох авторитетних наукознавців свого часу – І. Лакатоса, М. Мастерман, К. Попера та низки інших⁴.

До прикладу, М. Мастерман у статті «Природа парадигми» виявила понад двадцять значень поняття парадигма у вищезазначеній книзі Т. Куна⁵. Серед них найбільше прижилося у науковому співтоваристві поняття парадигми як «визнаних усіма наукових досягнень, які впродовж певного періоду часу стали науковому товариству моделлю постановки проблем та їх вирішення у їх загальноприйнятному розумінні»⁶. Тим самим у розпорядження науковців було надано важливий інструмент для з'ясування властивостей і природи загалом «нормальних» станів явищ дійсності. Цей інструмент не втратив своєї актуальності по даний час та продовжує залишатися найоптимальнішим для вирішення наукових задач відповідного типу.

Після тривалої і гострої наукової дискусії з приводу поняття парадигми Т. Кун у доповіді «Вторинні роздуми про парадигму» та статті «Відповідь моїм критикам» резюмував: «Якщо б я знову став писати книгу про структуру наукових революцій, я розпочав би її із розгляду групової структури науки»⁷. А поняття парадигми, яке уже стало функціонувати як загальноприйняте, він конкретизував у понятті «дисциплінарна матриця та її компоненти»⁸. Воно охопило

4. Criticism and the growth of knowledge, ed. by J. Lakatos, A. Musgrave. Cambridge: Cambridge University Press. 1970. 282 p.; Ritzer G. Sociology: a multiple paradigm science. Boston: Allyn and Bacon. 1975. 234 p.; Paradigms and revolutions. Gary Gutting (Editor). University of Notre Dame Press. 1980. 339 p.

5. Masterman M. The Nature of a Paradigm И Criticism and the Growth of Knowledge. Cambridge: Cambridge University Press. 1970. P. 59-89.

6. Thomas S. Kuhn. The Structure of Scientific Revolutions. Second Edition, Enlarged. International Encyclopedia of Unified Science. The University of Chicago Press, Chicago. 1970. P.11.

7. Kuhn Th. Reflection on my Critics // Criticism and the Growth of Knowledge. Cambridge, 1970. P. 212.

8. Ibidem. P. 214.

собою методологічну частину парадигми її базові цінності й власне зразки вирішення дослідницьких задач. Синонімом цього поняття у сучасному науковому дискурсі є поняття парадигмальної матриці. Воно змістовно залишилося близьким як до розуміння парадигми у її первісному значенні, обґрунтованому Т. Куном, так і до розуміння парадигми як дисциплінарної матриці, скорегованого її автором з урахуванням набутого досвіду застосування цього пізнавального інструменту, а також критичних зауважень, висловлених учасниками вищезазначеної дискусії з даного приводу. Саме у цьому контексті – парадигми як дисциплінарної матриці – ми будемо застосовувати цей пізнавальний інструмент до дослідження «нормальної» - гуманістичної – природи медіації.

1. Ціннісні грані гуманізму і медіація. Поняття гуманізму є ще більш контекстуальним, ніж поняття парадигми. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» (з доповненнями і додатками) укладача та головного редактора В. Т. Бусела зазначається, що «гуманізм – прогресивний рух епохи Відродження, спрямований на утвердження моральних прав людини на земне щастя, чуттєві радощі та вільний вияв її прагнень і бажань. 2. Ставлення до людини, пройняте турботою про її благо, повагою до її гідності; людяність»⁹. Дане розуміння гуманізму вкорінене у сучасній ментальності українського народу, яка піддавалася нечуваним ворожим її деформаціям поневолювачами впродовж тисячоліття. Вона позиціонує гуманізм як зовнішнє відносно людини явище та містить у собі очевидні впливи патерналізму.

Насправді витoki українського розуміння гуманізму сягають незрівнянно глибших пластів людської та вітчизняної історії і репрезентують його як системоутворюючу властивість ще недеформованої ментальності та квінтесенцію світогляду спільнот, що населяли Київську Русь. Як резонно зауважує відомий сучасний вітчизняний філософ А. О. Баумейстер, «Україна – це частина Європи. І розпочинати пізнання її ментальної традиції необхідно з першого джерела – з філософії»¹⁰. Адже, продовжує він, ще Е. Гусерль дійшов

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з доповненнями і додатками) укладач та головн. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. С. 266.

10. Баумейстер А. О. Біла джерел мислення і буття. Вибрані філософські етюди. Київ: Дух і Літера. 2012. С. 46-47.

переконливого висновку, що філософські засади ментальності та світогляду спільнот нашого континенту є «первинним феноменом духовної Європи»¹¹.

Століттями вивчення цього феномену в Україні було під забороною. Однак уже з кінця ХХ ст., особливо після здобуття Україною державного суверенітету, пізнання вітчизняної культури, духовних засад українства набирає обертів. Своєрідним поштовхом до цього стало дослідження за допомогою ще езопівської термінології світогляду давніх слов'ян М. В. Поповичем¹², поява академічної тритомної історії філософії України¹³, філософського аналізу народної мудрості Київської Русі¹⁴, а після цього вихід у світ уже цілої серії оригінальних досліджень витоків та змісту ментальності й світогляду спільнот, що населяли Київську Русь¹⁵.

Особливо виділяються серед досліджень вищезазначеної проблематики у цей період новаторством підходів, професіоналізмом постановки та вирішення пізнавальних проблем роботи В. С. Горського¹⁶. Як звернула увагу Т. В. Целік, у них «вперше висвітлено значення проблеми людини у ціннісно-смісловому

11. Там само. С. 21.

12. Попович М. В. Мировоззрение древних славян. Киев: Наукова думка. 1985. 168 с.

13. Історія філософії на Україні: у 3 т. Київ: Наукова думка. 1987. Т. 1. Філософія доби феодалізму. Відп. ред. тому В. М. Нічик. С. 23-54.

14. Бычко А. К. Народная мудрость Руси: Анализ философа. Київ: Вища школа. 1988. 200 с.

15. Павленко Ю. В. Дохристиянські вірування давнього населення України. Київ: Либідь. 2000. 326 с.; Голіченко Т. С. Слов'янська міфологія та антична культура. Київ: Наукова думка. 1994. 92 с.; Вдовина О. Я. Проблема людини у творах Кирила Туровського в контексті антропологічних ідей східної патристики: автореф. дис. ... канд. філос. наук. 2004. 16 с.; Загородній Ю. Ю. Ідея сакрального центру в культурі Київської Русі: XI ст. – перша третина XIII ст. (до характеристики просторово-часових уявлень): автореф. дис. ... канд. філос. наук. Київ. 2002. 20 с.; Давньоруські любомудри / Горський В., Вдовина О., Загородній Ю., Киричок О. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2004. 304 с.; Щурат В. Українські джерела до історії філософії. Історично-філософський начерк // Хроніка. 2000. Київ: Фонд сприяння розвитку мистецтв. 2000. С. 37-38; Україна: філософський спадок століть. Київ. 2001. С. 129-146 та ін.

16. Горський В. С. Философские идеи в культуре Киевской Руси XI – начала XII в. Київ: Наукова думка. 1988. 215 с.; Горський В. С. Історія української філософії: [курс лекцій]. Київ: Наукова думка. 1996. 288 с.; Горський В. С. Нариси з історії філософської культури Київської Русі (середина XII – середина XIII ст.). Київ: Наукова думка. 1993. 164 с.; Горський В. С. Святі Київської Русі. Київ: Абрис. 1994. 175 с.; Горський В. С. Філософія в українській культурі (методологія та історія). Філософські нариси. Київ: Центр практичної філософії. 2001. 236 с. та ін.

універсумі Київської Русі, зроблено акцент на *софійному* розумінні філософії (*як життя в істині*), що дозволило ... показати своєрідну «практичну спрямованість культури Київської Русі»¹⁷. Більше того, продовжує вона, найважливішим висновком усіх досліджень В. С. Горського давньоруської цивілізації є визнання ним факту «принципово антропоцентричного»¹⁸ світогляду спільнот, що населяли Київську Русь, а всієї давньоруської культури такою, що їй органічно «властива своєрідна **етицизація** усього кола філософсько значимих проблем, які перебували у центрі уваги діячів Київської Русі. Мова іде не просто про підвищений інтерес до проблем етики у порівнянні з іншими, а про відсутність взагалі етично нейтральних сфер у картині світу, який осмислюється крізь призму уявлень про комічний конфлікт добра і зла»¹⁹.

Більше того, В. С. Горський як ретельний дослідник буттєвого устрою спільнот, що їм споконвіку були властиві людиноцентристська ментальність і світоглядна установка, особистісне начало у всьому життєвому укладі та антропосоціокультурний код цивілізації, переконливо показав, що вони, разом узяті, й визначили квінтесенцію давньоруського гуманізму. Він став основою формування в індивідів усвідомленої відповідальності за самих себе і за інших, з ким їм випало реалізовувати власні життєві проекти, впевненості у собі та готовності до здійснення вчинків із принципу, а не тільки під впливом потреб чи інтересів. Такою була ціннісна матриця давньоруського гуманізму.

Повною протилежністю їй виявилася ціннісна матриця монголо-татарської орди, в якій домінували стадне начало та владоцентризм як світогляд²⁰. Цій орді в силу збігу цілої сукупності об'єктивних причин і суб'єктивних факторів випало перервати історичну тяглість давньоруської цивілізації як органічної частини європейської цивілізації загалом та кардинально вплинути

17. Целік Т. В. Особистісне начало у філософській культурі Київської Русі: монографія. Київ: Вид. ПАРАПАН. 2005. С. 18.

18. Горський В. С. Нариси з історії філософської культури Київської Русі (середина XII – середина XIII ст.). Київ: Наукова думка. 1993. С. 111.

19. Там само. С. 112.

20. Гуцало Є. П. Ментальність орди: публіцистичний цикл. Київ: Вид. дім «Києво - Могилянська академія». 2007. 206 с.

негативно на історичні долі давньоруської народності, на основі якої і сформувалася згодом українська нація як якісно виокремлена спільнота. Зі здобуттям державного суверенітету в 1990 р. вона набула усіх атрибутів політичної нації. Ментальність та світогляд орди знайшли згодом своє укорінення і продовження у ціннісній матриці спершу московії, а пізніше й усієї російської імперії. Нинішня агресивна війна росії проти України є відчайдушним продовженням столітніх зусиль імперської росії, спрямованих на знищення України як носія протилежних ординським російським гуманістичних цінностей.

Західна пізнавальна традиція відповідно до ще домінуючого у ній підходу веде відлік появи та розвитку гуманізму як системи цінностей також від епохи Відродження. Відомі італійські філософи Джованні Реале і Даріо Антисері у своїй знаменитій «Західній філософії від витоків до наших днів» уточнюють: «гуманізм ... починається ... з Франческо Петрарки»²¹ і являє собою «грандіозний синтез культур»²². Як зазначав один з перших його глибоких дослідників Якоб Буркгардт, під гуманізмом у вузькому значенні цього поняття слід розуміти особливий тип філософського світогляду, в центрі якого постійно перебуває людина з її земними справами та зверненнями, з властивими їй природі здібностями і потягами, з характерними для неї нормами поведінки і відносинами. У широкому сенсі поняття «гуманізм», продовжує він, – це доброзичливе ставлення до людини, яке стверджує людську свободу і гідність, незалежно від здійснюваних індивідом соціальних функцій чи ролей, а також вбачає у ньому самостійне джерело творчих сил, а не результат Божого Промислу. У роботі «Культура Ренесансу в Італії» Я. Буркгардт резюмував, що «саме в Італії епохи Відродження людина і людство були вперше пізнані у повній мірі та у їх найглибшій сутності. Вже одного цього достатньо, щоб перейнятися вічною вдячністю Ренесансу.

21. Giovanni Reale., Dfrio Antiseri. Il pensiero occidentale dalle origini ad oggi. © copyright by Editrice La Scuola, Brescia (Italia) 1983. P. 103.

22. Там само. P. 102.

Логічне поняття людського існувало з давніх пір, але тільки Відродження сповна пізнало суть цього поняття»²³.

Найавторитетнішим дослідником гуманізму з методологічних підходів західної пізнавальної традиції вважається Конрад Бурдах, який у період з 1912 по 1939 рр. здійснив та оприлюднив одинадцятитомне дослідження з вищезазначеної проблематики. Зокрема, один з головних його висновків полягає в тому, що: «Гуманізм і Ренесанс є двома сторонами єдиного явища»²⁴. К. Бурдах послідовно та переконливо демонструє, що зі світоглядних і методологічних підходів гуманізму людина розглядається як вільна істота, спроможна творити саму себе, наділяти себе тією природою, якої тільки вона сама забажає як суб'єкт пізнання і діяльності, що спирається у своїх діях на власний розум і творчі потенції. На його думку, в цьому полягало головне відкриття гуманізму, яке одержало свій подальший розвиток у раціоналізмі Нового часу, що вбачав вирішальне значення людського розуму як у пізнанні світу, так і у виробленні соціальних форм людського співбуття. Як з'ясувалося згодом, зазначав К. Бурдах, найглибшим та наймасштабнішим вплив гуманізму виявився на розвиток наук про суспільство і філософію, а через них на суспільний світогляд. Гуманістичний ідеал особистості як вільної індивідуальності, здатної до саморозвитку та творчості, породив мрії про суспільство, в якому ця людська здатність буде сповна втілена у життя²⁵. Саме цей ідеал особистості породив з часом гуманістичну «Утопію» англійського гуманіста Томаса Мора²⁶ і дещо згодом таку ж утопію «Місто Сонця» італійського гуманіста Томмазо Кампанелли²⁷. Вони ретранслявали та розвивали цінності гуманізму стосовно нових обставин місця й часу, які згодом неабияк запліднювали.

Західна пізнавальна традиція цілком обґрунтовано побачила

23. K. Burdach, *Riforma, Rinascimento, Umanesimo* : due dissertazioni sui fondamenti della cultura e dell'arte della parola moderne. Firenze : Sansoni, stampa 1935. P. 149; J. Burckhardt, *La civiltà del Rinascimento in Italia*, introd. di E. Garin, Sansoni, Firenze 1962. P. 306.

24. K. Burdach, *Riforma, Rinascimento, Umanesimo* : due dissertazioni sui fondamenti della cultura e dell'arte della parola moderne. Firenze : Sansoni, stampa 1935. P. 147.

25. Там само.

26. Reynolds E. E. *The Field is Won. The Life and Death of St. Thomas More*. L., 1968. 396 p.

27. Amabile L. *Fra Tommaso Campanella, la sua congiura, i suoi processi e la sua pazzia*, vol. 1-3. Napoli: University of California Libraries 1882. 684 p.

історичні та світоглядні витoki гуманізму в Античності, однак на перших порах вона недооцінювала ролі християнства у його становленні – спершу католицизму, а згодом і протестантизму. Раннє християнство на початках свого існування відзначалося справжньою одержимістю, що надавало йому неабиякої привабливості та приносило дійсно тріумфальні результати. Воно швидко поширилося по всій Давньоримській імперії й зробило своїми неприхованими прихильниками багатомільйонні маси населення. Авторитетний дослідник раннього християнства А. Д. Нок у ґрунтовній праці «Навернення. Старе і нове у релігії від Олександра Великого до Блаженного Августина» пояснює цей феномен таким чином: «Християнство не тільки давало мету. Воно претендувало на те, що **дає силу** для виконання своїх вимог. Воно заявляло, що хрещений християнин одержує благодать, яка, у разі його розумних та активних зусиль, дозволить йому жити, як належить. Це момент особливої важливості»²⁸.

Після розколу християнства на католицизм і православ'я останнє перейшло на світоглядні позиції державоцентризму, а ліберальна його концепція дістала свій подальший розвиток у парадигмальних межах католицизму. Відповідно до цієї концепції найвищою цінністю у світі є Бог та людина як його творіння. Відомий дослідник католицизму Томас Вудс у роботі «Як католицька церква створила Західну цивілізацію» послідовно наголошує на людиноцентризмі католицизму. Він пояснює це так: «Канонічне церковне право стало першою сучасною правовою системою Європи. Його поява довела, що на основі того масиву статутів, традицій, місцевих звичаїв, які часто суперечили один одному і з якими Церква та держава мали справу у Середні віки, в принципі можливо створити ретельно розроблений і внутрішньо узгоджений корпус права ... Ідея формалізованих прав, - наголошує він, - одна з основ Західної цивілізації... її джерелом є не праці Джона Локка чи Томаса Джефферсона, як багатьом здається, а канонічне право Католицької церкви»²⁹.

28. Artur Darby Nock. Arthur Darby Nock. CONVERSION. The Old and the New in Religion from Alexander the Great to Augustine of Hippo. Oxford. Oxford University Press. 1933. P.10.

29. Tomas E.Woods. How the Catholic Church Built Western Civilization. Regnery History; Illustrated edition. 2012. P. 36.

З цим висновком погоджується і такий авторитетний дослідник західної традиції права, як Гарольд Дж. Берман: «Саме церква (католицька. – Р.Г. і П.П.) пояснила людям Заходу, що таке сучасна правова система. Церква стала першою, хто вчив, що за допомогою аналізу і синтезу можна примирити суперечливі один одному статuti, звичаї і конкретні судові справи»³⁰.

Католицизм, на думку Томаса Вудса, зробив неоціненний внесок в обґрунтування й розвиток ідеї природних прав особи, на базі якої згодом постала і дістала подальшого розвитку спершу ідея, а згодом доктрина та принцип верховенства права. Він, зокрема, показав, як тривалий період часу в західній традиції права вважалося безсумнівним, що ідея природних прав, на які може безперешкодно претендувати будь-який індивід уже в силу його приналежності до людського роду, з'явилася тільки у XVII ст. Проте наразі ця думка спростована, продовжує Т. Вудс, завдяки творчому доробку ідеолога католицизму Браяна Тірні³¹. Особливо промовисте підсумкове резюме Т. Вудса до цієї дискусії: «Ідея наявності у людини природних прав є однією зі специфічних особливостей Західної цивілізації, і все більше дослідників схиляються до думки, що вона прийшла з Церкви (католицької. – Р.Г. і П.П.). До появи книг Тірні мало хто, включно з фахівцями, могли припустити, що ідею природних прав висунули у XII столітті коментатори «Декрету Граціана», найавторитетнішого керівництва з канонічного права»³².

Таким чином, католицька версія гуманізму як божественної турботи про людину-християнина побудована на основі ключової парадигми католицизму. Її квінтесенція полягає у безмежній вірі Католицької церкви у неповторну цінність кожної людини-християнина для Бога, незалежно від її ролі та місця у мирській буттєвій ієрархії. На основі власної версії гуманізму католицизм обґрунтував з часом концепцію особистості Західного типу.

На схилі західноєвропейського Середньовіччя цьому типові особистості довелося пройти кризу власну світоглядну революцію.

30. Harold J. Berman, *The Interaction of Law and Religion*. Nashville, Tenn.: Abingdon Press 1974. P. 59.

31. Brian Tierney, *The Idea of Natural Rights: Studies on Natural Rights, Natural Law, and Church Law, 1150 — 1625*. Grand Rapids, Mich.: William B. Eerdmans, 2001.

32. Tomas E. Woods. *How the Catholic Church Built Western Civilization*. ... P. 122.

Вона була зумовлена багатьма чинниками, проте у найбільшій мірі наростаючим протистоянням традиційної культури католицизму, яка відводила пересічній людині-католику переважно пасивну роль у житті, та новою європейською культурою, яку породила епоха Відродження. Остання стала новим історичним викликом особистості Західного типу. Вона все більш наполегливо вимагала від неї активної життєвої позиції у всіх буттєвих перипетіях і водночас відкривала їй небачені раніше горизонти для самореалізації.

У цьому справді історичному двобої за християн-віруючих католицизм програв, а переміг протестантизм. У спеціальних дослідженнях протестантизму це пояснюється передусім тим, що він запропонував своїм прихильникам та послідовникам нову концепцію людини-віруючої. Ця концепція стверджувала особисту свободу й рівність усіх віруючих перед Богом, а також їх рівність з духовними отцями. Протестантизм маніфестував повну довіру до особистісного релігійно-духовного досвіду людини, проявив сконцентрований інтерес до внутрішнього світу людини-мирянина. Якщо пафосом Ренесансу було відродження світської людини у новому гуманному світі, то пафосом протестантизму стало відродження людини як духовної істоти у Богові. Чи не найбільше імпонувала прихильникам протестантизму його максима «Кожен володар своєї долі», порівняно з максимою католицизму «Про тебе турбується Бог, поки ти віриш йому безмежно». Протестантська гуманістична матриця відродила і примножила образ людини-подвижника, який виник ще на зорі християнства³³.

Закономірно, що у фокусі зміни поглядів на природу й властивості гуманізму, яку зумовила поява протестантизму як світогляду і способу життя, опинилася звичайна людина з її такими ж природними, «земними», як вона сама, потребами та проблемами. Протестантизм як найновітніший різновид християнства як типу культури став прямим продовженням, розвитком і водночас запереченням гуманістичних цінностей епохи Відродження. Їх продовження передусім проявилось у тому, що в центрі протестантизму як феномену, який поєднав у собі якісно

33. Moltmann Jürgen. Theology of Hope: On the Ground and the Implications of a Christian Eschatology. Trans. J. Leitch. London, 1967. P. 230 ff

новий тип соціально-культурної практики, особливий прояв пізнавальної традиції та спосіб пізнання світу (експериментальний), продовжувала залишатися людина з її недоліками і «вродженою» гріховністю, бідами та надіями.

Разом з тим розвиток протестантизмом гуманістичних традицій Відродження проявився в перенесенні центру уваги в людинопізнанні з її тілесності на її духовність. Протестантизм став виявом зростання особистісного начала у гуманізмі та культурі взагалі. На місце традиційної християнської покірності протестантизм просунув особисту відповідальність віруючого за себе. Він вселяв у своїх послідовників упевненість у тому, що завдяки своїй активній життєвій позиції і безпосередній вірі Богу вони уже врятовані од вічних мук у потойбічному житті й внутрішньо вільні від мирської влади. Тим самим протестантизм заперечував феодальні відносини особистої залежності, урівнював усіх людей як членів нової соціальної спільноти, що приходила на зміну старого суспільства, наділяв усіх однаковою надією на можливий успіх у майбутньому, надавав кожному своєму прихильнику своєрідний морально-психологічний кредит, який людина повинна була наповнити реальним змістом самостійно³⁴.

Своєрідно узагальнюючи природу протестантизму як пізнавальної традиції, світогляду і способу життя, відомий французький його дослідник Рене Генон виділяв з-поміж інших насамперед ту обставину, що протестантизм у сфері релігії став безпосереднім проявом утвердження парадигми Нового часу у сфері культури загалом³⁵. Ці явища, разом узяті, репрезентували собою перехід до нової моделі світобачення та місця людини у ньому. Протестантизм сформував тип розсудкового індивіда, котрий не сприймає покірно авторитет традиції, а покладається на власне критичне тлумачення Святого Письма. Особливо інноваційним є сприйняття ним природи – як створеного Богом та залишеного ним після цього феномену, сенс якого полягає у своєрідній декорації, при використанні потенціалу якої і здійснюється суто людська постійна

34. Blaney I.W. The Age of Luther. N. Y, 1957; Mackinnon J. Luther and Reformation, v. 1—4. N.Y., 1962; Deutin W. Der radikale Doktor Martin Luther. Koln, 1982.

35. Rene Guenon. The Crisis Of The Modern World. Translated by Arthur Osborne. London: LUZAC & Co. 1942. 600 p.

драма вибору. Якщо у католицизмі чи православ'ї доля людини подається заздалегідь визначеною Всевишнім, то у протестантизмі людина постійно перебуває у ситуації свідомого вибору. Саме цим протестантизм пояснює його теорію предестинації, згідно з якою Бог жодним чином не втручається у подальшу долю його творіння після того, як завершилося створення Ним світу. Далі усе віддано на відкуп звичайним причинно-наслідковим механізмам з урахуванням лише тієї обставини, що причинність протестантизм розуміє як явище ймовірнісне. Відповідно до його максими, ключ до цієї імовірності завжди перебуває у людської особистості.

Таким чином, протестантизм як новоевропейський гуманізм докорінно відрізняється від ранньохристиянського гуманізму та гуманізму католицького передусім створеним ним новим типом людської особистості, якій властиві свої ціннісні орієнтації, емоційно-мотиваційні й поведінкові стандарти та особливості. На протигагу католицькій середньовічній корпоративній (цеховій) етиці неухильного підпорядкування авторитету і дотримання традиції протестантизм запропонував індивідуалістську етику особистого слідування зрозумілій волі Бога, що проявляється у законах природи – неживої, живої та соціальної. Перед кожним протестантом стоїть виклик опанувати цими законами й вадами власної природи, щоб збагнути закономірність власного буття у світі, відкрити закон власної долі. Таким чином, протестантизм впритул наблизився до розуміння гуманізму як самореалізації себе індивідом. Але вирішального кроку на цьому шляху він ще не зробив, оскільки індивід у протестантизмі хоча і став безумовно автономним у здійсненні власних життєвих проєктів, проте духовно він ще залишився залежним від свого Творця, а його воля – від волі Творця. Тим не менше протестантське розуміння гуманізму стало справді історичним проривом до повного самовивільнення особи від впливу на неї детерміністських чинників.

XX ст. породило ще один різновид гуманізму – екзистенціалізм. Його поява не була випадковою. З одного боку, вона була спричинена передусім крайньою антигуманністю Першої та Другої світових воєн, такого нового суспільного феномену як тоталітаризм найрізноманітніших гатунків, на який виявилось

щедрим минуле століття. Вони поставили людину як вид на межу буття і небуття. Як дослідила одна з їх жертв, відомий філософ Ханна Аренд, принципом, системоутворюючою метою тоталітаризму виявилися повне анулювання людської свободи, знищення людської спонтанності як такої взагалі³⁶.

Символічно, що фундаментальне дослідження Х. Аренд ідеології, філософії та практики тоталітаризму «Джерела тоталітаризму» вперше було оприлюднено дещо більше, ніж через чотири роки після смерті А. Гітлера й майже за чотири роки до смерті Й. Сталіна – ідеологів, натхненників і творців двох найбільших та найжорстокіших тоталітарних режимів минулого століття у світі. Х. Аренд особливу увагу акцентує на таких атрибутивних властивостях тоталітаризму, як, по-перше, тотальність явища (звідси і його назва), по-друге, що він не просто нехтує будь-якими людськими правами, а здійснюється у законодавчій (легітимованій) формі. Стосовно першої властивості тоталітаризму вона зазначає, що його тотальність на звичайній людській мові означає всезагальність, повсюдність та всеохопність цього явища, від якого не може ухилитися ніхто з людей, які живуть під гнітом тоталітарного режиму. І якщо когось у силу будь-яких випадкових чинників оминула перша хвиля терору, то це зовсім не значить, що йому уможливиться уникнути його наступних перманентних лавин, що кожен, хто перебуває у тоталітарній країні, не може не відчувати на собі разючого дамоклового меча терору. Якщо ж певній особі чи групі людей це не видається так, то це не тоталітаризм, а якесь інше явище, зовні подібне до нього. Тому що сам принцип тоталітаризму вимагає того, резюмує Х. Аренд, щоб кожен з людей відчув себе непотрібним та був знекорінений. «Бути знекоріненим, - пояснює вона, - означає не мати місця у світі, визнаного й гарантованого іншими; бути непотрібним – означає не належати до світу взагалі»³⁷.

Що ж до другої із вищезазначених властивостей тоталітаризму – здійснення його у легітимній формі – Х. Аренд зазначає, що він трансформує людей у бездержавних істот, відкрито ставить їх поза законом, позбавляє їх навіть найменшого теоретичного

36. Аренд Х. Джерела тоталітаризму. Пер. з англ. Київ.: Дух і Літера. 2002. С. 254-533.

37. Аренд Х. Джерела тоталітаризму. С. 529.

натяку на можливість хоча б якогось захисту. Становище цих людей, як показала вона на прикладах гітлерівської Німеччини та сталінського СРСР, незрівнянно гірше, ніж становище у цих же державах кримінальних злочинців, засуджених за найважчі злочини до тюремного ув'язнення: останнім законом відведено хоча б якесь місце у світі; хоча і в мізерній мірі, проте їх захищає закон. Становище жертв тоталітаризму характеризується їх суцільним безправ'ям. Зображаючи жертв тоталітаризму, Х. Аренд зазначає, що продовженням свого життя вони зобов'язані благочинності, а не праву, оскільки немає жодних законів у світі, які змогли б змусити відповідні держави їх утримувати живими. Ці жертви також позбавлені будь-якого права хоча б на якесь визначене місце перебування, тим більше на зміну його, а свобода їх думки є не більше, ніж оксюмороном, до того ж навіть у такій формі вона нікого не цікавить, тому що репрезентує уже не особистість, а позбавлену по суті усіх людських якостей істоту. Ці останні характеристики Х. Аренд називає ключовими для розуміння становища жертви тоталітарного режиму, оскільки вони демонструють, як величезні маси людей стають нічим ні для кого.

Таким чином, Х. Аренд не тільки розкрила до найбільших із можливих глибин джерела тоталітаризму, його природу й квінтесенцію, але й уможливила докорінно новий підхід до розуміння гуманізму. Якщо попередні пізнавальні традиції гуманізму, за винятком гуманізму Відродження, розглядали цей феномен із середини на основі іманентних йому критеріїв, з'ясовували його еволюцію у межах одного і того ж парадигмального підходу, то Х. Аренд своїм вищезазначеним дослідженням уможливила погляд на нього із зовні, у його розумінні як абсолютного антитоталітаризму. Тоталітарні режими ХХ ст. дали урок усьому людству, що хоча гуманізм властивий йому за природою, а людські права є невід'ємними від людей також за їх природою, дані цінності потребують для свого існування та здійснення постійного гарантування їх і захисту як з боку передусім держав, так і людських спільнот загалом, цілеспрямованих зусиль кожного члена соціуму зокрема. Навіть не забуття цієї істини, а лише деяке притуплення гостроти її сприйняття через певне «забронзовіння» минулих заслуг

деяких суб'єктів історичного процесу дозволяє відроджуватися тоталітарним режимам знову і знову та кидати нові виклики не тільки гуманізму, але й людяності взагалі. Наразі росія, яка ще вчора позиціонувала себе в числі поборників гуманізму, нині тримає першість серед сучасних тоталітарних режимів світу.

Засобами художньої літератури промовисто та переконливо відобразив явище тоталітаризму у великому автобіографічному романі боснійський письменник М.Селімович «Фортеця». У післямові до роману відомий український літературознавець Володимир Климчук зазначає: «Фортеця – це місце, де очікує смертного вироку Реміз, за свої заклики до боротьби, куди відводять селян за відмову йти до війська та платити воєнні податки, куди будь-якого дня може спровадити комендант будь-якого жителя міста. Як метафора, вона означає всі види несвободи, замкнені стани людини, логіку антисвіту, формалізований і впорядкований абсурд, обмеження життєвих проявів, безвихідну ситуацію, страх, що паралізує людину, егоїстичну байдужість, згасаючу увагу, відчуження, смерть»³⁸.

Проблеми посттоталітарного синдрому та «фортечного» підходу чималої кількості індивідів до світосприйняття під час реалізації власних життєвих проєктів наразі продовжують залишатися надзвичайно актуальними і в Україні. Адже багато століть активних тоталітарних практик, які насаджувалися поневолювачами в Україні – спершу монголо-татарським іго у XII-XV ст., після нього його спадкоємницею московією, що згодом трансформувалася в російську, а ще пізніше у радянську імперію, іншими поневолювачами впродовж багатьох століть, виробили в українського населення тоталітарне колективне несвідоме сприйняття дійсності, яке Карл Юнг назвав свого часу архетипом³⁹. Цей архетип глибоко укорінений у ментальності багатьох українців по наш час⁴⁰. Для його подолання необхідні не тільки гігантські

38. Климчук В. Випробування смертю і випробування життям, або боснійський Дон Кіхот. Післямова / Селімович М. Фортеця. Роман. Київ: Дніпро. 1985. С. 322.

39. Jung C.G. The Archetypes and The Collective Unconscious. Collected Works of C.G. Jung Vol.9 Part 1. Collected Works of C.G. Jung, 48. Paperback. Princeton University Press. 1981.

40. Власюк О. С., Крисаченко В. С., Степико Т. та ін. Український соціум / За ред. В. С. Крисаченка. Київ: Знання України. 2005. С. 93-187, 433-454, 543-573.

цілеспрямовані зусилля держави й усього соціуму, але й значний період часу. Тим більше, що вже після здобуття Україною державного суверенітету російська імперська пропаганда постійно докладає раніше і продовжує докладати до сьогодні максимально можливих зусиль для збереження в українців постімперської ментальності меншовартості. Усе вищевикладене з погляду укорінення медіації в Україні та швидкого розвитку її культури є виключно негативними чинниками, які необхідно врахувати, якщо прагнути підтримувати нову історичну суб'єктність українців.

З іншого боку, для появи екзистенціалізму як різновиду європейського та світового гуманізму виявилися наявними також достатні світоглядні, теоретичні і методологічні передумови. Зокрема, роль світоглядної та методологічної матриць екзистенціалізму зіграв протестантський гуманізм. Його ціннісним спадкоємцем став у найбільшій мірі екзистенціалізм Ж.-П. Сартра. Найповніше він представлений у спеціальному дослідженні останнього «Екзистенціалізм – це гуманізм». Будучи запереченням авторитаризму, його переконливою та нещадною критикою, екзистенціалізм Ж.-П. Сартра маніфестує людську свободу. Згідно з цією концепцією гуманізму, кожна людина вільна у тому сенсі, що вона особисто проектує, створює та обирає себе, не керуючись при цьому нічим, окрім власної суб'єктності. Квінтесенція останньої полягає у повній незалежності особи від будь-чого. Індивід самотній і в силу цього позбавлений, відповідно до Ж.-П. Сартра, будь-яких онтологічних засад. Звідси свобода постає в екзистенціалізмі в якості важкого тягаря, який випав людині як особистості. Індивід, як стверджує Ж.-П. Сартр, може відмовитися від своєї свободи, може перестати бути самим собою, стати «як усі», але тільки ціною повної відмови від самого себе. Залишаючись самим собою, індивід приречений на постійний діалог з Іншим. Це є його спосіб буття у світі⁴¹.

Своє сутнісне розуміння екзистенціалізму як гуманізму Ж.-П. Сартр сформулював у передмові до вибраних праць Р. Декарта: «...сутнісною основою гуманізму є людина як істота, поява якої

41. Sartre J.-P. El existencialismo es un humanismo. Edición de Arlette Elkaim Sartre. Primera edición: octubre de 2009. Barcelona. Edhasa. 126 p.

змушує світ існувати»⁴².

Таким чином, у екзистенціалізмі Ж.-П. Сартра неважко розгледіти концептуальні засади відродженої наприкінці ХХ ст. медіації. Зокрема, у США, де новітня медіація вперше заявила про себе на весь голос, ідеї екзистенціалізму поширювали чимало інтелектуалів, особливо У. Лоурі, І. Баррет, Дж. Еді. Вони знайшли активний та зацікавлений відгук в американському суспільстві останньої третини ХХ ст. Значною мірою саме цим пояснюють фахівці такий бурхливий старт медіації у США в останній чверті ХХ ст. й успішний розвиток її в подальшому.⁴³

Цінності екзистенціалізму як найбільш сучасного різновиду гуманізму набувають усе більшого поширення і в українському суспільстві, а також у вітчизняній пізнавальній традиції. Серед найбільш колоритних представників останньої вважаємо за необхідне звернути увагу на В. Малахова, який продовжує відкривати в екзистенціалізмі сторони, особливо актуальні для нинішнього українського соціуму. Він, зокрема, наголошує, що бути собою – це основоположне право людської особистості. Не менш важливе і наступне його резюме – обстоювання цього права не є чиеюсь егоїстичною примхою: нам необхідно бути собою, щоб впоратися із власною відповідальністю, аби не зрадити своєму людському покликанню та собі самому. Свобода є невимушеністю, зазначає В. Малахов⁴⁴.

На нашу думку, евристично плідним є розрізнення В. Малаховим людяності з гуманізмом. Перша, наголошує він, здатна розкрити себе тільки «після» гуманізму, за його межами. Цього вимагає, на його думку, «вияв по-справжньому людського ставлення до всіх і всього, що нас оточує, включаючи й інших людей, і позалюдську реальність. *Міра людського передбачає здатність до самообмеження: людина покликана відкривати себе Іншим, сприймати їхні обличчя, їхні смисли, їхні міри – і в співзвуччі, злагоді, співпраці з цією іншомірністю з'ясовувати міру власного*

42. Sartre J.-P. La liberte cartesienne // Situations I.P.: Gallimard, 1947. P. 334.

43. John Winslade, Gerald Monk. Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 2002

44. Малахов В. Право бути собою. Київ: Дух і Літера. 2008. С. 281.

*буття»*⁴⁵ (виділено нами – Р.Г. і П.П.). Без цього результативна медіація неможлива. Більше того, без цього втрачає сенс будь-яка медіація.

Медіація, відповідно до її нормативного тлумачення, а також загальноприйнятого розуміння її природи і ціннісного потенціалу в Україні, у європейському цивілізаційному просторі загалом є альтернативною судочинству процедурою вирішення конфлікту (спору) чи запобігання йому самими ж сторонами цього конфлікту (спору), іншими словами, фізичними чи/та юридичними особами – суб'єктами. Предметом спору також виступають порушені чи не задоволені одними суб'єктами конфлікту (спору) права та законні інтереси (потреби) його інших суб'єктів. Успішне вирішення конфлікту (спору) сторонами медіації за допомогою медіатора забезпечує підтримання у замиреному стані соціального простору, збереження і навіть примноження перспектив подальшої співпраці відповідних суб'єктів щодо реалізації ними їх же життєвих проєктів, допомагає зберегти їх людську гідність, ділову репутацію, зекономити час та інші ресурси цих же суб'єктів порівняно з їх неминучими витратами, якби відповідний конфлікт (спір) довелося вирішувати у судовому порядку. Тобто, вищезазначені властивості конфлікту (спору), процедур і наслідків його вирішення за допомогою медіації є нічим іншим, як елементами самореалізації себе відповідними суб'єктами суспільних відносин. Отже, їх можливо і навіть необхідно розглядати в якості конкретних, безпосередніх проявів гуманізму. Сам же гуманізм як цінність фактично виступає у цьому випадку в ролі парадигмальної матриці медіації.

Гуманізм як феномен сягає своїми витокami глибинних пластів європейської загалом історії та ментальності, а також історії й ментальності української. Як самодостатня цінність він опинився у центрі європейської пізнавальної традиції з часу Відродження і з тих пір постійно перебуває в числі її найзлюбоденніших проблем. Гуманізм пройшов у своїй еволюції цілу низку якісно виокремлених етапів. Спершу він позиціонувався у парадигмальних межах цієї пізнавальної традиції як зовнішня стосовно індивіда цінність і під ним малася на увазі сукупність суспільних практик та ідей з

45. Там само

опанування надбаням Античності у гуманітарній сфері загалом, передусім стосовно пізнання людини, її потреб і сенсу її буття. Поступово епіцентр європейського розуміння гуманізму змінювався зі сприйняття його як зовнішнього чинника стосовно людини на розуміння гуманізму як внутрішнього чинника – як самодостатності особи та активної реалізації нею власних життєвих проєктів. Найбільш повно це проявилось у протестантській ціннісній матриці гуманізму і в екзистенціалізмі. Критично переосмислюючи наявну наразі сукупність знань про гуманізм, його можна визначити як міру прояву суб'єктності індивідів у сучасному світі.

З гуманізмом атрибутивно пов'язана медіація. Між ними існує складний симетрично-асиметричний зв'язок. З одного боку, гуманістичний світогляд не лише сторін медіації, але й усіх її учасників, більше того, соціуму цілому є загальною умовою можливості функціонування інституту медіації. Більше того, гуманізм є ціннісною парадигмою медіації. З іншого боку, медіація як явище сама є дієвим засобом реалізації ідеї гуманізму. Гуманістичною є природа медіації як феномену вирішення конфліктів (спорів) чи запобігання їм самими його учасниками за допомогою медіатора. Медіація уможливорює збереження людської гідності її сторін, горизонтів їх подальшої конструктивної комунікації щодо реалізації власних життєвих проєктів. Медіація робить необхідним сприймати себе та увесь всесвіт власного «Я» критично, ставитися до Іншого через рефлексію, а не через рефлекс, як це властиво нелюдським істотам.

Список використаних джерел

1. Amabile L. Fra Tommaso Campanella, la sua congiura, i suoi processi e la sua pazzia, vol. 1-3. Napoli: University of California Libraries 1882. 684 p.
2. Artur Darby Nock. Arthur Darby Nock. Conversion. The Old and the New in Religion from Alexander the Great to Augustine of Hippo. Oxford. Oxford University Press. 1933. 321 p.
3. Blaney I.W. The Age of Luther. N. Y. Vantage Press. 1957. 512p.
4. Brian Tierney, The Idea of Natural Rights: Studies on Natural Rights, Natural Law, and Church Law, 1150 - 1625. Grand Rapids, Mich. Cambridge: William B. Eerdmans, 2001. 380 p.
5. Burckhardt J. La civiltà del Rinascimento in Italia, introd. di E. Garin. Sansoni, Firenze. Malano: 1962. 500 p.

6. Burdach K. *Riforma, Rinascimento, Umanesimo: due dissertazioni sui fondamenti della cultura e dell'arte della parola moderne*. Firenze: Sansoni, stampa 1935. XVII, 172 p.
7. Ceretti A., Bertagna G., Mazzucato C. *Il libro dell'incontro. Vittime e responsabili della lotta armata a confronto*. Milano, Il Saggiatore. Copertina flessibile. 2015. 466 p.
8. *Criticism and the growth of knowledge*, ed. by J. Lakatos, A. Musgrave. Cambridge: Cambridge University Press. 1970. 282 p.
9. Deut W. *Der radikale Doktor Martin Luther*. Köln. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2016. 378 S.
10. Giovanni Reale., Dfrio Antiseri. *Il pensiero occidentale dalle origini ad oggi*. © copyright by Editrice La Scuola, Brescia (Italia) 1983. 552 p.
11. Harold J. Berman, *The Interaction of Law and Religion*. Nashville, Tenn.: Abingdon Press 1974. 174p.
12. John Winslade, Gerald Monk. *Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 2002. 256 p.
13. Jung C.G. *The Archetypes and The Collective Unconscious*. *Collected Works of C.G. Jung Vol.9 Part 1*. *Collected Works of C.G. Jung*, 48. Paperback. Princeton University Press. 1981. 480 p.
14. Kuhn Th. *Reflection on my Critics*. in book: *Criticism and the Growth of Knowledge*. London: Cambridge University Press. 1970. P. 231 – 278.
15. Mackinnon J. *Luther and Reformation*, v. 1-4. N.Y. Russell & Russell. 1962
16. Masterman M. *The Nature of a Paradigm*. in book: *Criticism and the Growth of Knowledge*. London: Cambridge University Press. 1970. P. 59-89.
17. Moltmann Jürgen. *Theology of Hope: On the Ground and the Implications of a Christian Eschatology*. Trans. J. Leitch. London: SCM. 1967. 302 p.
18. *Paradigms and revolutions*. Gary Gutting (Editor). University of Notre Dame Press. 1980. 339 p.
19. Rene Guenon. *The Crisis Of The Modern World*. Translated by Arthur Osborne. London: LUZAC&Co. 1942. 600 p.
20. Reynolds E. E. *The Field is Won. The Life and Death of St. Thomas More*. L., 1968. 396 p.
21. Ritzer G. *Sociology: a multiple paradigm science*. Boston: Allyn and Bacon. 1975. 234 p.
22. Sartre J.-P. *El existencialismo es un humanismo*. Edición de Arlette Elkaim Sartre. Primera edición: octubre de 2009. Barcelona. Edhasa. 126 p.
23. Sartre J.-P. *La liberte cartesienne*. // *Situations I.P.*: Gallimard, 1947.
24. Thomas S. Kuhn. *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged. *International Encyclopedia of Unified Science*. The University of Chicago Press, Chicago. 1970. 210 p.

25. Tomas E. Woods. How the Catholic Church Built Western Civilization. Regnery History; Illustrated edition. 2012. 280 p.
26. Аренд Х. Джерела тоталітаризму. Пер. з англ. Київ.: Дух і Літера. 2005. 584 с.
27. Баумейстер А.О. Біля джерел мислення і буття. Вибрані філософські етюди. Київ: Дух і Літера. 2012. 480 с.
28. Бычко А. К. Народная мудрость Руси: Анализ философа. Київ: Вища школа. 1988. 200 с.
29. Вдовина О. Я. Проблема людини у творах Кирила Туровського в контексті антропологічних ідей східної патристики: автореф. дис. ... канд. філос. наук. 2004. 16 с.
30. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з доповненнями і додатками). Укладач та головн. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. – VIII, 1728 с.
31. Власюк О. С., Крисаченко В. С., Степико Т. та ін. Український соціум / За ред. В. С. Крисаченка. Київ: Знання України. 2005. 791 с.
32. Голіченко Т. С. Слов'янська міфологія та антична культура. Київ: Наукова думка. 1994. 92 с.
33. Горський В. С. Философские идеи в культуре Киевской Руси XI – начала XII в. Київ: Наукова думка. 1988. 215 с.
34. Горський В. С. Історія української філософії: [курс лекцій]. Київ: Наукова думка. 1996. 288 с.
35. Горський В. С. Нариси з історії філософської культури Київської Русі (середина XII – середина XIII ст.). Київ: Наукова думка. 1993. 164 с.
36. Горський В. С. Святи Київської Русі. Київ: Абрис. 1994. 175 с.
37. Горський В. С. Філософія в українській культурі (методологія та історія). Філософські нариси. Київ: Центр практичної філософії. 2001. 236 с.
38. Гуцало Є. П. Ментальність орди: публіцистичний цикл. Київ: Вид. дім «Киево-Могилянська академія». 2007. 206 с.
39. Давньоруські любомудри / Горський В., Вдовина О., Загородній Ю., Киричок О. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2004. 304 с.
40. Моріно Ж. Гуманістична медіація: ще один погляд у майбутнє. Пер. С. Дудчак. Київ: Вид. Ростислава Бурлаки. 2022. 160 с.
41. Завгородній Ю. Ю. Ідея сакрального центру в культурі Київської Русі: XI ст. – перша третина XIII ст. (до характеристики просторово-часових уявлень): автореф. дис. ... канд. філос. наук. Київ. 2002. 20 с.
42. Історія філософії на Україні: у 3 т. Київ: Наукова думка. 1987. Т. 1. Філософія доби феодалізму. Відп. ред. В. М. Нічик. С. 23-54.
43. Климчук В. Випробування смертю і випробування життям, або боснійський Дон Кіхот. Післямова/ Селімович М. Фортеця. Роман. Київ:

Дніпро. 1985. 330 с.

44. Малахов В. Право бути собою. Київ: Дух і Літера. 2008. 336 с.

45. Павленко Ю. В. Дохристиянські вірування давнього населення України. Київ: Либідь. 2000. 326 с.

46. Попович М. В. Мироззрение древних славян. Киев: Наукова думка. 1985. 168 с.

47. Україна: філософський спадок століть. Київ. 2001. С. 129-146.

48. Целік Т. В. Особистісне начало у філософській культурі Київської Русі: монографія. Київ: Вид. ПАРАПАН. 2005. 312 с.

49. Щурат В. Українські джерела до історії філософії. Історично-філософський начерк // Хроніка. 2000. Київ: Фонд сприяння розвитку мистецтв. 2000. С. 37-38.

Віктор Савченко
*кандидат юридичних наук, доцент,
сертифікований міжнародний медіатор,
запрошений науковий співробітник
Оксфордського університету,
Оксфорд, Великобританія,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін
ХНУ імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна,
учасник проєкту ERASMUS+ MEDIATS*

МЕДІАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ВИРАЖЕННЯ ВОЛІ СТОРІН

Медіація виникла як альтернативний спосіб вирішення конфліктів. Вона стала більш неформальною та незалежною процедурою, порівняно з судовим процесом. Медіація не має жорстких процесуальних регламентів, вона не регулюється процесуальним правом і носить більш диспозитивний характер. Суть медіації полягає у діалозі сторін, за участю посередника, з метою вирішення конфлікту. Історія становлення медіації та принципи ілюструють, що в її основі знаходиться воля сторін, адже лише за такої наявності окреслена процедура може взагалі відбутися. З урахуванням зазначеного актуальним і необхідним визнається встановлення значення волі сторін у медіації.

Питанням вирішення правових конфліктів приділяли увагу Шершеневич, Победоносцев, Мейер, Грибанов, Алексеев, Йоффе, Красавчиков, Братусь, Колодій, Комісарова, Асланян, Свєрдлик, Кузнецова, Луць, Харитонов, Шишка та інші. Особливо можна виділити праці Авер'янова, Армаша, Афанасьєва, Битяка, Віхляєва, Галабурди, Гаращука, Голосніченка, Ківалова, Мельника та Тимошука. До сучасних науковців, які зосередили увагу саме на

питаннях медіації, належать П. Бартусяк, Н.Боженко, Р. Гаврилюк, Н. Грень, І. Доляновська, А. Лотарев, Г. Мойсей, І. Нескородева, О.Пархоменко, П. Пацурківський, В. Поліщук, М. Федорчук, Ю. Шеляженко, Т. Шинкар, І. Юрійчук та ін. Серед іноземних науковців проблематику медіації досліджують Дж.Аргіс, К. Бернارد, Х. Бесемер, Л. Боуль, М. Пель, Д. Річбелл, Е.Тейлор, А. Троссен, Г. Шварц та ін. Проте не було приділено достатньої уваги розумінню медіації як механізму вираження волі сторін.

Основним завданням цієї статті є визначення медіації як механізму вираження волі сторін. Досліджено історію й принципи медіації, її мету та поняття, визначено, як медіація пов'язана з питанням свободи волі.

Медіація пройшла довгий еволюційний шлях, її принципи та поняття змінювалися, як і її нормативне регулювання. Медіація, як різновид альтернативного вирішення конфліктів, виникла як відповідь на неефективну судову систему. Класичне вирішення конфліктів у суді не задовольняло всі потреби учасників правовідносин. Зокрема воно характеризувалося довготривалістю, складністю, бюрократизмом та значною кількістю формалізованих вимог. Окрім цього, слід зазначити корупцію як чинник, який у поєднанні з зазначеними вище стимулював розвиток правового нігілізму. Сама суть судового вирішення конфлікту передбачає примус, коли судова влада імперативно визначає, яка сторона винна, а яка ні. У результаті судового процесу завжди є сторона, що «програла», а значить, не задоволена результатом. Наслідком цього стає проблема реального виконання рішення суду, коли фактично виконавча служба та інші аналогічні органи мають примусити сторону виконувати судові рішення, але на практиці не завжди може це реалізувати. Як наслідок, ми маємо ситуацію, коли звернення до суду не завжди дає бажані результати, а сторони намагаються вирішувати конфлікти іншим чином.

Першим способом урегулювання спорів були переговори. Ще до виникнення юриспруденції, законів та судів, люди вирішували конфлікти шляхом діалогу. Якщо такий метод не допомагав, сторони зверталися до старійшин, шаманів, феодалів і, зрештою, до судів. Паралельно з цим завжди існував шлях вирішення конфлікту через

застосування фізичної сили. Усі ці способи були менш ефективні, ніж домовленість сторін конфлікту. Це пояснюється тим, що всі зазначені способи ґрунтуються на примусі. Застосування примусових заходів у вигляді фізичної сили або рішення суду завжди створює негативні наслідки для сторони, до якої цей примус застосовується. Як результат, ми бачимо, що у всіх способах вирішення конфлікту, крім домовленості сторін, сторона, яка «програла», матиме єдину мотивацію для дій – небажання ескалації примусу щодо неї. Тут однозначним є питання волі сторін. Вирішення конфлікту можливе лише двома шляхами – добровільна домовленість сторін або примус. Коли ми говоримо про добровільну домовленість, місце має воля сторін, направлена на ефективне та швидке вирішення конфлікту. У випадку примусу превалює воля однієї сторони над іншою, що ускладнює реальне вирішення конфлікту через небажання виконувати покладені обов'язки.

З іншого боку, медіація виникла як запит судових органів на створення нового формату вирішення спорів, який би міг зменшити навантаження на суди. Як зазначає Л. Вульф, надмірна вартість і затримка судового розгляду обумовила потребу створення нових механізмів, які б виправили навантаження на суди та зменшили кількість нерозглянутих справ, а також забезпечили інші й більш ефективні способи доступу до правосуддя [1]. Окреслене стало підґрунтям для запровадження медіації в сучасну правову систему. Проте, В. Поліщук зазначає, що медіація взяла посередницький характер від філософії Стародавньої Греції та Стародавнього Риму і миротворчий характер з Біблії [2]. Д. Маттеучі розглядає медіацію як філософію, розвиток якої пов'язаний з конфуціанством [3]. В основі філософії конфуціанства лежить гармонійний розвиток суспільства та компроміс у вирішенні спорів. Р. Дженнісон стверджує, що медіація виникла як альтернатива суду в кінці 19 століття, коли потрібно було швидко та оперативно вирішувати трудові спори в США [4]. Насправді, медіація бере свої витоки зі стародавніх часів, коли вона ще не мала професійного характеру та набувала простої форми. Слід погодитися, що медіація – це давня практика, яка має багато форм і діє в широкому діапазоні умов вирішення спорів. Вона є однією з основних форм вирішення спорів та теоретично відрізняється

від переговорів і судового розгляду присутністю третьої сторони, що модерує процес діалогу [5]. Фактично, медіація виникла тоді, коли для вирішення спору сторони вперше звернулися до третьої особи, щоб вона допомогла їх з перемовинами. Довгий час медіація існувала поза межами правового регулювання цієї процедури, без чітких регламентацій, визначених вимог та принципів. У кожній країні був власний шлях нормативного закріплення медіації, але розуміння змісту цієї процедури був однаковим.

Медіація, як й інші способи альтернативного вирішення конфліктів, є процесом, який використовується для вирішення суперечок у рамках офіційної правової системи чи поза нею, без судового розгляду [6, с. 70]. Для того щоб побачити, яке місце займає воля сторін у медіації, розглянемо її доктринальне та нормативне поняття.

С. Менкель-Медоу визначає медіацію як процес, у якому третя сторона (зазвичай нейтральна та неупереджена) сприяє узгодженню домовленості між сторонами, без ухвалення офіційного рішення [6, с. 70].

О. Можайкіна розуміє медіацію як структуровану добровільну і конфіденційну процедуру позасудового врегулювання спору (конфлікту), в якій медіатор (посередник) допомагає сторонам у розумінні їх інтересів та пошуку ефективних шляхів досягнення взаємоприйняттого рішення [7, с. 55].

Уряд Великобританії визначає медіацію як гнучкий і конфіденційний процес, що використовується для врегулювання спору між двома або більше особами, підприємствами чи іншими організаціями. Це передбачає призначення медіатора, який є незалежною та неупередженою третьою особою, щоб допомогти сторонам обговорити проблеми, провести переговори й дійти до взаємоприйняттого рішення [8].

У Директиві 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради медіація визначена як структурований процес, незалежно від його назви чи посилання, за допомогою якого дві або більше сторін конфлікту намагаються самостійно, на добровільній основі, досягти згоди щодо врегулювання їх суперечки за допомогою медіатора. Цей процес може бути ініційований сторонами, запропонований

чи призначений судом, або передбачений законодавством країни-члена ЄС [9, ст. 3].

У ЗУ «Про медіацію» закріплено, що медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [10, ст. 1].

Існує значна кількість визначень медіації, але всі вони дуже схожі та зводяться до декількох характерних ознак. Так, медіація є добровільною процедурою з урегулювання або упередження конфлікту між сторонами за участю медіатора. Усе зазначене підтверджує, що медіація є проявом волі сторін.

Розглянемо приклад: сторона А не поставила своєчасно товар стороні Б, яка, у свою чергу, відмовляється сплачувати за товар у повному обсязі. За домовленістю сторони звертаються до медіатора.

Воля сторін у даній ситуації має широкий прояв:

1. Сторона А порушила умови договору і за власною волею обирає варіанти дій: визнати провину та відшкодувати шкоду (завершення конфлікту); визнати провину та забрати товар назад; визнати провину та зменшити розмір оплати для сторони Б; визнати провину та домовитися про додаткові умови для вирішення конфлікту; визнати провину частково; не визнавати провину.

2. Сторона Б може: повністю оплатити товар без додаткових вимог (завершення конфлікту); запропонувати зменшення вартості товару; відмовитися від товару.

3. Сторони узгоджують шляхи вирішення конфлікту. Приймають рішення про застосування медіації або інших способів.

4. Сторони виражають свою волю під час усієї медіації: обирають для себе активну чи пасивну поведінку, модель ведення переговорів, свої інтереси, результат, якого хочуть досягти, ідуть на співпрацю або ні та ін.

5. Сторони приймають рішення про визнання медіації успішною чи ні.

6. Сторони приймають рішення про реальне виконання або невиконання угоди за результатами медіації.

7. Завершення чи продовження конфлікту після медіації.

Як бачимо, медіація виступає механізмом для прояву волі сторін. Вона дає учасникам правовідносин можливість для волевиявлення, реалізації своїх прав, створення нових обов'язків.

Медіація є механізмом вираження волі сторін, коли вони обирають спосіб вирішення конфлікту – звернутися до суду або застосувати медіацію, консиліацію, переговори, фасилітацію, відновне правосуддя, арбітраж та ін.

Медіація є механізмом вираження волі сторін під час самої процедури – можливість обирати поведінку, приймати рішення, доносити свою позицію, висловлювати думку тощо.

Підтвердження зазначеного можна побачити через аналіз принципів медіації. Традиційно до них відносять добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність та неупередженість медіатора, самовизначеність і рівність прав сторін медіації. Розглянемо, як кожен з принципів медіації пов'язаний з вираженням волі сторін.

Директивою 2008/52/ЄС встановлено, що медіація має бути добровільним процесом у тому сенсі, що сторони самі відповідають за процес і можуть організувати його за своїм бажанням та припинити в будь-який час. Проте згідно з національним законодавством суди повинні мати можливість встановлювати часові обмеження для процесу медіації. Крім того, суди повинні мати можливість звертати увагу сторін на можливість медіації, коли це доречно [9]. У ст. 5 ЗУ «Про медіацію» наголошено, що участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації. Сторони медіації та медіатор можуть у будь-який момент відмовитися від участі в медіації [10, ст. 5]. У визначенні принципу добровільності прямо зазначено, що медіація є проявом волі сторін, їх волевиявленням. Жодний примус до участі у цій процедурі не допускається. Насамперед це пов'язано з самою суттю медіації, адже відсутність бажання брати в ній участь ускладнить можливість вирішення конфлікту таким шляхом. Якщо говорити про медіацію як альтернативу вирішенню конфлікту за допомогою примусу, то лише власна воля сторін, направлена на досягнення

взаємовигідного результату, може обумовити вдале вирішення спору. Принцип добровільності підтверджує, що медіація виступає механізмом для прояву волі сторін, яка спрямована на бажання вирішити конфлікт. У цьому полягає ще одна відмінність медіації від судового розгляду, коли у сторони немає можливості відмовитися. Навіть якщо сторона не прийде на судове засідання, це призведе до застосування чітких процесуальних дій, і, зрештою, суд все одно розгляне справу та винесе рішення.

Принцип конфіденційності передбачає, що медіатор та інші учасники медіації, а також суб'єкт, що забезпечує проведення медіації, не мають права розголошувати конфіденційну інформацію, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони медіації не домовилися у письмовій формі про інше. Конфіденційною інформацією вважається вся інформація, яка стала відома під час підготовки до медіації та проведення медіації, зокрема про пропозицію і готовність сторін конфлікту (спору) до участі у медіації, факти та обставини, висловлені судження й пропозиції сторін медіації щодо врегулювання конфлікту (спору), зміст угоди за результатами медіації [10, ст. 6]. Прийняття обов'язку дотримуватися конфіденційності є проявом бажання дотримуватися цього принципу. Погодившись на медіацію, сторони виразили свою волю щодо необхідності зберігати конфіденційну інформацію. Це означає, що сторони підтримують та прагнуть дотримання цього принципу. Іншими словами, сторони виразили волю, що хочуть надати конференційний характер своєму конфлікту і процесу його вирішення. Отже, конфіденційність має два аспекти зв'язку з волею сторін. По-перше, за власною волею сторони бажають дотримуватися принципів медіації. По-друге, вони виражають волю, що хочуть надати своєму конфлікту конфіденційності.

Принцип нейтральності, незалежності та неупередженості стосується медіатора і саме для нього створює обов'язки. Цей принцип демонструє, що, звернувшись до медіатора, сторони виразили волю на незалежний та неупереджений процес урегулювання конфлікту. Погодившись на медіацію, сторони автоматично підтверджують свою волю вирішувати конфлікт за встановленими принципами медіації.

Останнім принципом медіації є самовизначення та рівність прав сторін. Цей принцип передбачає два основні правила: 1. Сторони медіації самостійно обирають медіатора (медіаторів) та/або суб'єкта, що забезпечує проведення медіації; 2. Сторони медіації самостійно визначають перелік питань, які обговорюватимуться, варіанти врегулювання конфлікту (спору), зміст угоди за результатами медіації, строки та способи її виконання, інші питання щодо конфлікту (спору) і проведення медіації [10, ст. 8]. Зазначене повністю підтверджує тезу про розуміння медіації як механізму вираження волі сторін.

Коли сторони обирають медіатора, вони узгоджують між собою склад учасників процедури. Якщо вони не прийдуть до згоди стосовно вибору особи медіатора, провести процедуру буде не можливо. Отже, коли сторони медіації самостійно обирають медіатора, вони обов'язково виражають свою волю. Крім цього, сторони самостійно визначають зміст медіації, коло питань, предмет конфлікту, умови, розподіл видатків на процедуру, час, місце та інше. Усе це знову є прямим вираженням волі сторін.

Зазначене вище підтверджує, що медіація є механізмом вираження волі сторін. Це можна побачити з суті поняття медіації та її принципів. Медіація може існувати лише як спосіб прямого вираження волі сторін, яка направлена на бажання вирішити конфлікт саме таким способом, самостійно узгодити зміст і правила процедури. У результаті дослідження можна дійти таких основних висновків:

1. Медіація виступає механізмом для прояву волі сторін. Вона дає учасникам правовідносин можливість для волевиявлення, реалізації своїх прав, створення нових обов'язків;

2. Медіація є механізмом вираження волі сторін, коли вони обирають спосіб вирішення конфлікту – звернутися до суду або застосувати медіацію, консиліацію, переговори, фасилітацію, відновне правосуддя, арбітраж та ін.;

3. Медіація є механізмом вираження волі сторін під час самої процедури – можливість обирати поведінку, приймати рішення, доносити свою позицію, висловлювати думку тощо.

Список використаних джерел

1. Woolf L. Access to Justice: Final Report to the Lord Chancellor on the Civil Justice System / Lord Woolf.– London: HMSO, 1996.
2. Поліщук В. Історичний розвиток та становлення медіації в господарських спорах [Електронний ресурс] / Вікторія Поліщук // Вища школа адвокатури НААУ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hsa.org.ua/blog/istorychnyj-rozvytok-ta-stanovlennya-mediatsiyi-v-gospodarskyh-sporah/>.
3. Matteucci G. Cenni storici sulla mediazione – Short history of mediation [Електронний ресурс] / Giovanni Matteucci. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://www.academia.edu/8642790/Cenni_storici_sulla_mediazione_Short_h%D1%96story_%D0%BEf_media%D1%96%D1%96on.
4. Diamanti J. The Bloomsbury Companion to Marx / J. Diamanti, A. Pendakis, I. Szeman. – New York: Bloomsbury Academic, 2018. – 680 с.
5. Moscati M. Comparative Dispute Resolution / M. Moscati, M. Palmer, M. Palmer. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 2020. – 608 p.
6. c/70 Menkel-Meadow C. Mediation, Arbitration, and Alternative Dispute Resolution (ADR) / Menkel-Meadow // International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. – Amsterdam: Elsevier Ltd, 2015. – P. 70–74.
7. Можайкіна О. С. Поняття та зміст основних принципів медіації в цивільно-правових відносинах/ О. С. Можайкіна // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2017. – №5. – С. 55.
8. A guide to civil mediation [Електронний ресурс] // Ministry of Justice UK. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gov.uk/guidance/a-guide-to-civil-mediation>.
9. Directive 2008/52/EC Of The European Parliament And Of The Council [Електронний ресурс] // Official Journal of the European Union. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32008L0052>.
10. Про медіацію: Закон України. // Відомості Верховної Ради України. – 2022. – №7. – С. 2.

РОЗДІЛ 2
МЕНЕДЖМЕНТ КОНФЛІКТІВ
У БІЗНЕС - СЕРЕДОВИЩІ

Оксана Демченко
*МВА, бізнес-тренер,
викладач Бізнес Школи КРОК*

КОРПОРАТИВНІ БІЙКИ: ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕНЕДЖЕРА - МЕДІАТОРА

Там, де є троє людей, рано чи пізно неминучий конфлікт інтересів/думок/підходів до життя/цінностей, а уявіть це у корпоративному світі, де таких трійок сотні і навіть тисячі. Добре, якщо корпоративна культура компанії передбачає конструктивне обговорення міжособистісних сутичок, але насправду таких свідомих співробітників небагато. Саме тому, на наш погляд, керівнику стає вкрай необхідним володіти базовими навичками медіатора, хоча б для того, щоб удосконалювалася психологічна обстановка в колективі.

Ще Генрі Форд (молодший), оцінюючи шляхи підвищення виробничої продуктивності, зазначав: «Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень». Ці слова тільки доводять важливість керівника вміння попереджувати та вирішувати ділові конфлікти, яких немало в будь-якій компанії і в будь-якій галузі.

У розрізі компанії, часто можна помітити, що різні відділи практично не спілкуються один з одним або навіть уникають можливого спілкування. І, на перший погляд, у цьому немає особливої проблеми, оскільки у всіх свої завдання і зайвий «інформаційний шум» лише відволікає від робочих процесів. Однак, спілкування з постачальниками та клієнтами може перетворитися на справжнє пекло, якщо департаменти «говорять різними мовами».

Порушені дедлайни, постійні доопрацювання або повна «переробка» проекту/продукту. Причина тому – неналагоджена комунікація: не домовилися, не так почули, не зрозуміли один одного. Логічно, що це призводить до виникнення конфліктів. Як правило, конфлікт виникає через появу відчуття, що потреби не задовольняються, а можливість висловити особисту думку і бути почутим відсутня.

Найбільш розповсюджені причини «корпоративних бійок» (узято зі спостережень авторів, період 2019-2022 рр.) такі:

- несумісні цілі (наприклад, досягнення KPIs одного відділу заважає досягненню цілей іншого);

- відсутня/недосконала кросфункціональна взаємодія (не зрозуміло, хто конкретно і за що відповідає, або зона відповідальності дуже розмита), це доводить дослідження Deloitte 2020 «Global Human Capital Trends», в якому для 25% респондентів важливо, щоб на роботі вони могли вільно висловлювати свої думки та відчували справедливе ставлення;

- «каламутна вода» або плітки (поширення чуток найчастіше формує нервову атмосферу, знижує працездатність, підриває «командний дух»);

- нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності, бо обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого базові потреби закриті;

- люди в команді з токсичною поведінкою, які створюють стан психологічного дискомфорту, напруги;

- «подвійні стандарти» або коли задекларовані корпоративні цінності розходяться з практикою (наприклад, цінність: команда - наше все, і звільняють співробітника тому, що в робочий час виїхав відвозити гуманітарну допомогу);

- «повз касу», часто буває в ІТ-сфері, коли співробітник дозрів до створення свого власного бізнесу/продукту і створює внутрішню конкуренцію роботодавцю.

Навіть такий неповний перелік причин конфліктів у бізнесі тільки доводить, що всім керівникам середньої та вищої ланки обов'язково варто вчитися базовим медіаційним технікам і прийомам для вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Звичайно, завжди

можна звернутися до зовнішнього медіатора та «умити руки», однак все одно «шлейф» і фон будуть відчутними та, ймовірно, вплинуть на розвиток і прибутки компанії. Сподівання, що ситуація сама собою розв'яжеться - це причина нових конфліктів.

У цій статті викладено один з кейсів (з практики авторки О. Демченко, назва компанії змінена, оскільки підписано NDA), пропонуємо проаналізувати його з погляду управлінця, скласти картографію конфлікту.

Компанія «SHUGER PLANET» - лідер з виробництва цукру з 2015 по 2020 роки. Національна асоціація України «Укрцукор» регулярно підтверджувала їх першість, оскільки в середньому за рік компанія виготовила 159,5 тис. тонн цукру, переробляючи 1,09 млн тонн цукрового буряка. Узагалі це модернізоване виробництво, в складі якого знаходиться 7 заводів.

До 01 березня 2022 року чисельність штату загалом – 1547 співробітників, звичайно, щоразом з удосконаленням бізнес-процесів, запуском технологічних ліній, у компанії весь час налагоджувалися політики стосовно персоналу. Так, до прикладу, HRD вдалося втілити проект «Кадровий резерв», мета якого була ідентифікувати співробітників, які хочуть і зможуть вдихнути в існуючу команду свіже повітря, розширивши свідомість колег, використовуючи при цьому насамперед енергію творення. Звичайно, що таких особливих людей підтримували системою навчання, де учасники проявляли себе максимально в бізнес-симуляціях. Протягом 6 місяців такої підготовки особливо відзначилися Валентина та Іван, які стали головними героями нашого медіаційного кейсу.

ЗАГАЛЬНА СИТУАЦІЯ

Керівник напрямку Іван іде на підвищення. Він – дуже людяний керівник, та при цьому результативний, команда з ним працювала чудово. На його місце приходить нова керівниця – Валентина. Іван упродовж місяця вводить її в курс справи. У той же час, Івану зручно територіально мати своє робоче місце в тому самому місці, на тому ж поверсі. Займаючись своїми новими робочими обов'язками, він продовжує допомагати своїм колишнім підлеглим, відповідати на їхні запитання та розпорядження. До директора департаменту (куди за організаційною структурою входять обидва напрямки) все

частіше доходить інформація про напруження в команді у зв'язку з появою Валентини, що підлеглі не мають з нею контакту та навіть тихо включають саботаж. Зрештою, в кінці тижня нова керівниця звертається до директора з проханням вирішити конфлікт з Іваном та надати йому інший кабінет.

Уявіть, що ви – в ролі директора департаменту, якому необхідно максимально фахово вирішити цю ситуацію.

Звичайно, треба шукати корінь проблеми та першим кроком потрібно зібрати поверхневу інформацію. Ось що Вам вдалося зібрати про цей виробничий конфлікт.

СИТУАЦІЯ ОЧИМА ІВАНА

На його думку, Валентина надто емоційна, прийшла на готовий результат та її нововведення не потрібні на даному етапі розвитку команди. Він вивів департамент в один із найкращих, і йому не байдужа його подальша доля, як і долі колишніх підлеглих. Валентина ще погано розуміється на деяких процедурах та нюансах роботи напрямку, тому він коригує деякі її рішення. Йому не подобаються певні її звички, наприклад, надто тривалі збори, на які вона запрошує зайвих учасників тільки для того, щоб утвердити свій статус керівниці. Іван зробив їй зауваження, і вона почала організовувати збори, не запрошуючи його. Колишні підлеглі скаржаться йому, що Валентина може дозволити собі підвищити голос, часто ставить завдання на ходу і до кінця сама не розуміючи, що вона від них хоче.

Нещодавно Іван став свідком, як вона давала розпорядження підлеглому, не зваживши на важливу деталь, специфічну для напрямку. Він учергове виправив її - у відповідь на що вона грубо попросила «не лізти не в свою справу і взагалі забиратися з її кабінету». Все сталося у присутності підлеглого, що неприпустимо. Іван вважає, що треба звільнити Валентину як таку, що не відповідає посаді та цінностям компанії.

СИТУАЦІЯ ОЧИМА ВАЛЕНТИНИ

На цю позицію вона перейшла з вищої позиції в іншій компанії. Спершу їй дуже сподобався керівник – Іван, на місце якого вона прийшла. Але вже на першій зустрічі, метою якої було передати справи, було помітно, що Іван не поспішає надавати всю необхідну

інформацію. Представляючи Валентину команді, він сказав: «Прошу любити і шанувати Валентину, як людину молоду і поки ще не дуже досвідчену в нашій специфіці».

Почалися суворі будні: колишній керівник вирішив собі влаштувати робоче місце у її кабінеті, на своєму старому місці, оскільки він мешкає неподалік. Часто, коли Валентина розмовляє з підлеглими, він втручається, доповнює чи коригує. Найчастіше його поради справді корисні, але в таких розмовах спливає інформація, яку він їй раніше чомусь не повідомив. Останнім часом підлеглі, входячи до кабінету, вже почали спочатку звертатися до нього і не звертають уваги на її розпорядження. Валентина відчувається некомфортно, підлеглі насправді не визнають її як керівника та не підтримують як людину, навіть у побутових питаннях. Наприклад, Валентина попросила одного колегу підвезти її додому – він сказав, що зайнятий, хоч тут же запропонував підвезти інших колег і вам з ним дорогою. Внутрішня напруга наростає та коли чергове розпорядження Валентини було проігноровано, тому «що Іван Петрович вважає: цього робити не потрібно», вона попросила його займатися своїми новими обов'язками, дати їй працювати, дати спокій, у тому числі територіальний.

У відповідь Іван сказав, що вже місяць спостерігає за роботою і не бачить жодної позитивної динаміки щодо адаптації на новій посаді. І взагалі, він бачить, що з посадою керівника вона не справляється! А колектив вважає її навіженою та неврівноваженою особистістю.

Для того щоб виступити в ролі медіатора, варто спиратися на процедуру вирішення конфліктів.

ПРОЦЕДУРА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕНЕДЖЕРА– МЕДІАТОРА

1. Аналіз конфліктної ситуації

- Мета конфлікту.

Яка мета конфлікту?

Що дратує сторони?

Що є суттю конфлікту?

- Сторони, залучені до конфлікту.

Хто бере участь у конфлікті (окремі люди, об'єднані групи)?

Які слабкі та сильні боки сторін?

Яка зі сторін лідирує? Чому? Різниця у силі?

Які існують взаємні очікування від відведеної ролі?

Співрозмовники співпрацюють чи один залежить від іншого?

Чи є інші прихильники?

- Тип/форма конфлікту.

Що це: проблема чи більше міжособистісний конфлікт?

Чи є конфлікт неминучим?

Чи є конфлікт холодним чи гарячим?

- Розвиток конфлікту.

Що ініціювало конфлікт?

Які фактори прискорили його розвиток?

Які методи/процедури використовуються сторонами для вирішення конфлікту?

Чи немає вигоди у нерозв'язанні конфлікту для однієї зі сторін?

Що можуть втратити сторони?

2. Обговорення процедури виходу з конфлікту

- Повідомити учасників про процедуру та правила поведінки.

- Узгодити критерії вироблення та ухвалення рішення

(наприклад, методом мозкового штурму рішення будуть запропоновані, потім проаналізовані та обрано те, що задовольнятиме обидві сторони).

- Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями чи без об'єктивного підґрунтя.

3. Складання переліку питань, що підлягають обговоренню (предмет переговорів)

4. Генерування варіантів угоди

Почергове вислуховування пропозицій обох сторін

Метод мозкового штурму

Розробка плану дій

5. Вибір найкращого варіанту

6. Експертиза найкращого варіанту на реальність та здійсненність

7. Фіксування угоди. Людям, які були у конфлікті, ще

доведеться працювати разом. Тож буде краще, якщо старт їхній співпраці покладете ви у робочій атмосфері, а далі все додасться.

Після того як ви впораєтеся з Іваном та Валентиною, варто подумати разом з HR-командою про те, які прості кроки допоможуть запустити процес побудови такої комунікації в команді, яка сама по собі сприятиме підвищенню ефективності роботи загалом.

Безконфліктних вам виробничих стосунків!

Наталія Калініна
*кандидат філологічних наук,
доцент Бізнес Школи КРОК,
магістр медіації та менеджменту конфліктів*

МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СИЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА HR - БРЕНДУ КОМПАНІЇ

Питання медіації як складової та інструменту формування та розвитку сильної корпоративної культури і HR-бренду в українських компаніях майже не досліджене, оскільки сам феномен корпоративної культури тільки набуває значущості у вітчизняних компаніях, а медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів у корпоративному середовищі робить свої перші кроки. На жаль, це питання розглядається активно здебільшого зарубіжними авторами. Розуміння значущості корпоративної культури та HR-бренду в компанії й пошук ефективних інструментів формування та розвитку цих процесів зумовили інтерес до цієї проблеми і бажання висвітлити деякі сторони питання, що розглядається.

Дослідженням проблеми визначення методу медіації як складової й інструменту сильної корпоративної культури компанії та її HR-бренду займаються Алессандра Згубіні, Марта Дж. Папа, Петер Петрік, Мартін Брік, Ю. А. Бічун, В. Л. Захаров, Л. Грабовська, Н. Осовіцька й ін.

Метою даної глави є аналіз та подальша теоретична розробка сутності процедури медіації як компонента і робочого інструменту сильної корпоративної культури, визначення принципів медіації у внутрішніх корпоративних спорах, особливостей функціонування медіації в компанії як альтернативного інструменту вирішення конфліктів.

На сучасному етапі розвитку економіки основною цінністю компанії є її працівники, адже компетенції та конкурентні переваги створюються саме завдяки використанню інтелектуального капіталу людей. Саме тому для багатьох організацій якість корпоративної культури і, як наслідок, значущість HR-бренду є суттєвим.

Під *корпоративною культурою компанії* більшість зарубіжних та вітчизняних авторів мають на увазі не тільки сукупність різних елементів – цінності, норми і правила поведінки, філософія, символіка, міфи, ритуали, обряди, тощо, але насамперед процес організації та ведення справ, спосіб їх реалізації, культура постановки й розробки цілей, задач, стратегії розвитку та засоби її досягнення [2].

Під *HR-брендом* деякими дослідниками пропонується розуміти унікальну суб'єктивну сукупність уявлень і очікувань цільової групи – працівників та кандидатів на вакансії, щодо компанії - роботодавця [6].

Сильна корпоративна культура забезпечує чіткі цінності, що викликає повагу з боку працівників до компанії, високий рівень особистої відповідальності працівника та його особистий внесок у формування цінностей компанії. Це особливо ефективно працює на ринку надання послуг, оскільки працівники таких компаній свідомо й добровільно несуть особисту відповідальність за якість послуг та товару.

Сильний HR-бренд, як результат і продукт здорової корпоративної культури, забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що надає їй право боротися за найкращі людські ресурси та залучати талановитих людей, які необхідні для подальшого успішного розвитку. Сильний HR-бренд дозволяє компанії не тільки формувати сталу репутацію справедливого роботодавця у суспільстві, але й завойовувати довіру серед партнерів. Якщо компанія дбає про своїх працівників, тим самим вона демонструє серйозність своїх намірів щодо подальшого розвитку своєї діяльності та збереження ринкових позицій.

У той же час корпоративна культура й, як наслідок, HR-бренд є втіленням очікувань працівників від їх взаємодії з підприємством у різних площинах – як приватних, так і господарчих стосунків.

Сильна, здорова корпоративна культура та сильний HR-бренд сприяють формуванню у співробітників так званого корпоративного громадянства, що передбачає прихильність до цінностей, які сповідаються в компанії, що, зрештою, визначає поведінку працівника як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Традиційна концепція HR-бренду представлена двома складовими: ідентичність та імідж. На думку Бічун Ю. В. і Захарова В. Л., ідентичність HR-бренду представляє собою ідеальний зміст, який вкладають у бренд його ідеологи [9]. Це включає:

- цінності корпоративної культури, які поділяють працівники;
- користь для працівників, яка проявляється у поведінці компанії щодо своїх працівників та становить цінність роботи в цій компанії;

- компетенцію HR-бренду, яка представляє сукупність знань, навичок, здібностей та поведінки керівництва компанії, а також HR - менеджерів розвивати й підтримувати корпоративну культуру на бажаному рівні;

- походження HR-бренду, його співвідношення з компанією, групою компаній, країною або регіоном;

- індивідуальність HR-бренду, що проявляється у фірмовому стилі, системах комунікацій, бізнес-картах процесів, які відрізняють його від інших брендів, тощо.

Друга частина концепції – це імідж HR-бренду, що представляє собою набір реальних уявлень та асоціацій цільових груп (потенційних працівників, діючих працівників, керівництва компанії, HR-агентств й ін.) щодо HR-бренду на певний період часу [9]. Імідж HR-бренду включає:

- атрибути пропозицій HR-бренду – сукупність виплат та компенсацій, які працівник одержує від компанії: рівень заробітної плати, умови праці, психологічний клімат, можливість професійного зростання тощо;

- функціональність пропозицій HR-бренду – це відповідь на питання, в якій мірі HR-бренд створює необхідну для цільової аудиторії цінність, наприклад, наскільки робота в компанії дозволяє працівнику реалізувати свої очікування та компетенції, наскільки потужним є командний дух і як він допомагає

реалізувати ті чи ті проекти;

- символізм пропозицій HR-бренду – розвиток почуття причетності працівника до компанії, гордості за неї, а також чіткого розуміння переваг, які дає робота в даній компанії.

Ідея концепції HR-бренду полягає у формуванні його ідентичності та доведення до цільової групи в якості іміджу HR-бренду за допомогою інструментів внутрішнього маркетингу, PR, а також різних методів зміцнення корпоративної культури. Позиціонування корпоративної культури, як наслідок HR-бренду, в компанії у зовнішньому середовищі має спиратися на вже існуючі корпоративні цінності та підтверджуватися компетенціями HR-бренду, щоб надати йому реалістичності й правдивості. Від того, наскільки повним буде збіг ідентичності та іміджу, залежить сила корпоративної культури, HR-бренду й успіх компанії в керівництві своїми працівниками та залученні нових.

Одною з головних задач управління є розподіл компетенцій персоналу. Це є необхідною умовою успішної економічної діяльності будь-якої компанії. У рамках організації створюються сектори, відділення, департаменти й інші структурні підрозділи, кожен з яких забезпечує виконання певного виробничого процесу. Чітко структурована компанія – це налагоджений годинник, де кожна окремо взята деталь активно взаємодіє з іншими і не може ефективно функціонувати ізольовано. Однак деталями, які забезпечують роботу компанії, є люди, і вони суттєво відрізняються один від одного. Кожна людина має свій темперамент, характер, потреби, установки, звички, досвід, уявлення. Деяким через характер досить складно спілкуватися в колективі. У результаті зіткнення людей з різними психологічними особливостями, у тому числі поглядами та цінностями, виникає міжособистісний конфлікт.

Міжособистісні конфлікти можуть виникати на різних рівнях організації. Частим випадком є конфлікт між керівниками структурних підрозділів з приблизно рівними статусами, так званий горизонтальний конфлікт. Зазвичай у його рамках ведеться боротьба за таке:

- ресурси, у тому числі капітал та людські ресурси;
- збільшення функціональної значущості свого відділу:

наприклад, один з підрозділів претендує на головну роль у розробці та реалізації великого проекту, при цьому утискаючи інтереси інших підрозділів;

- завоювання гарної репутації в очах керівника компанії з метою свого просування кар'єрними сходами та одержання матеріальних бонусів.

Причинами появи конфлікту між керівниками структурних підрозділів можуть бути:

- різниця між ідеальною уявою двох керівників структурних підрозділів, які обумовлені різними внутрішньо-особистими змінними та соціальним середовищем, а також їх уявленнями про те, як до кожного з них повинні ставитися оточуючі в особистому і професійному плані;

- розходження між ідеальним уявленням кожної з конфлікуючих сторін про свої компетенції, характер, цінності, особисті якості та тим, як є насправді;

- неспівпадіння інтересів, повноважень, ролей керівників, а також невідповідність реальності очікувань та уявлень про те, як має себе поводити опонент.

Ідеальна уява про самого себе та роль, яку керівник дійсно відіграє в організації, створюють імідж керівника підрозділу, який формується при його взаємодії як усередині відділу, так і за його межами. Міжособистісний горизонтальний конфлікт виникає внаслідок завищеної або заниженої уяви про компетенції одне одного, різних інтересів, повноважень, забезпеченості ресурсами в рамках взаємодії. Конфлікт може поглиблюватися через різницю в цінностях, які домінують у субкультурах відділів та визначають поведінку керівників і особливості їх міжособистісних комунікацій.

Розглянемо основні причини виникнення конфліктів на прикладі взаємодії між керівниками фінансової служби та юридичної служби. Вказані структурні підрозділи за своєю значущістю та становищем у компанії є рівними. Однак, у процесі здійснення своєї трудової діяльності кожен працівник має і переслідує свої цілі. Наприклад, такі як виконання виробничих планів, одержання високої заробітної платні, просування по службі тощо. Якщо організація трудового процесу за будь - якої причини перешкоджає

досягненню його цілей, це і є причиною виникнення конфлікту.

Як приклад, можна навести виникнення конфлікту в ході виконання виробничих завдань, що часто зустрічається у вітчизняних компаніях: підписання фінансовою службою контракту без узгодження його умов з юридичною службою або всупереч її рекомендаціям. Позиція керівника фінансової служби в цьому випадку буде такою: контракт фінансово вигідний, дає можливість збільшити продажі та модернізувати виробництво. Докази юристів – це лише чіпляння. Керівник юридичної служби у цьому випадку тримається протилежної позиції: умови підписаного контракту кабальні для організації, оскільки його неналежне виконання призведе до значних штрафних санкцій.

З розвитком конфлікту за наявності достатнього авторитету в керівників до нього долучається все більше людей: поступово всі працівники даних структурних підрозділів вступають у конфронтацію. При цьому виконання виробничих завдань відходить на другий план, оскільки учасники конфлікту зайняті лише тим, що намагаються нашкодити опоненту. У нашому випадку в результаті конфлікту фінансовий відділ може зменшити фінансування проєктів юристів, а останні «забудуть» попередити фінансистів про чергові зміни в податковому законодавстві.

Засобів вирішення подібних конфліктів досить багато, і кожний з них має свої переваги та недоліки. Деякі визнають правоту однієї сторони і програв іншій. Існують способи врегулювання конфліктів, коли програють (компроміс) або виграють обидві сторони (співробітництво, win-win), або досягають консенсусу (переговори, посередництво) [8].

Якщо сторони не можуть самостійно вирішити свій конфлікт, у такому разі залучається посередник, який має владні повноваження щодо учасників конфлікту (наприклад, вище керівництво, адміністративні державні органи, суд), або такий, що не має таких повноважень.

Рішення міжособистісного конфлікту через залучення влади не завжди є оптимальним вибором, оскільки в цьому випадку вирішення розбіжностей проводиться імперативно, без уваги інтересів обох конфліктуючих сторін, а це може стати причиною

руйнування ділових стосунків.

Тут треба звернути увагу на такий інструмент просування HR-бренду, як івент-маркетинг (event marketing), який може бути дуже ефективним у розвитку та підтримці корпоративної культури сучасних компаній.

Спочатку роль інструментів івент-маркетингу відіграли інституалізовані збори, в рамках яких виконуються інформаційні спеціалізовані комунікації (наприклад, конгреси), а також заохочування, такі як стимулювання і мотивація посередників та агентів при реалізації товарів та послуг.

Останніми роками в практику багатьох компаній входять заходи, орієнтовані на емоції як канал передачі комунікативних меседжів зовнішнім та внутрішнім цільовим групам компанії. Першочергово такі заходи використовувалися в галузях, де існує правове обмеження конкуренції, таких як тютюнопаління та фармацевтика. Але поступово їх організація перетворилася на особливий інструмент комунікативної політики компанії.

Під *івент - маркетингом* розуміємо систематичне планування, організацію, інсценування і контроль заходів, які представлені як платформи для презентації товару, послуги чи компанії, орієнтовані на переживання людини та діалог, що дозволяють за допомогою емоційного й фізичного стимулювання викликати процес дієвої активізації уваги цільової групи до товару, послуги або компанії з метою передачі необхідного посилання [6; 7].

Івент - маркетинг припускає інсценування подій, які несуть значне емоційне або розважальне навантаження для цільової групи. Він зорієнтований на інтеракцію, що дозволяє залучати цільову групу на рівні поведінки та емоцій. Захід перетворює посилання компанії (рекламне, інформаційне тощо) в захоплююче дійство.

Список заходів, які організують у компаніях, дуже великий, і він може включати, наприклад, такі: семінари, конгреси, конференції, дні відкритих дверей, тренінги, тим-білдінги, круглі столи, брейнштормінги, збори акціонерів, корпоративні свята, державні свята, презентації, відкриття філій, фестивалі, концерти, вручення нагород, номінації тощо.

Метою заходів, які компанія влаштовує для своїх працівників,

має бути насамперед транслявання важливих корпоративних цінностей та їх закріплення в корпоративній культурі. Розуміння і прийняття працівниками візії розвитку компанії, її місії, значущих корпоративних цінностей є необхідною умовою розвитку сильної корпоративної культури та сильного HR-бренду. Використання робочих, інформативних і розважальних заходів для просунення та зміцнення корпоративної культури сприяють посиленню причетності працівників компанії, розвитку в них корпоративного громадянства, підвищенню рівня задоволення від роботи, зниженню напруги у міжособистісних комунікаціях, а також розповсюдженню у зовнішньому середовищі негативних пліток про компанію, що псують її репутацію.

Ще однією важливою процедурою, яка може підтримати репутацію компанії всередині самої компанії та зовні, сприятиме налагодженню безконфліктної взаємодії, завдяки чьому, укріпленню корпоративної культури та HR-бренду компанії, є *медіація*. Основні причини популярності даної процедури – стрімкий розвиток суспільних відносин, ускладнення їх структури, поява нових форм соціальної взаємодії.

Сьогодні медіація є однією з найбільш перспективних технологій конструктивного вирішення конфліктів. Вона передбачає участь третьої сторони, яка займає нетральну позицію щодо сторін, – медіатора. Використовуючи цей підхід, сторони, що перебувають у конфлікті, відчувають свою причетність до вибору кінцевого рішення[8].

Вирішення проблеми у такий спосіб, який підходить усім сторонам, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі реалізації прийнятих рішень: виключена несправедливість, відсутня ворожість учасників конфлікту та нав'язування їм вчинків, що протирічать їх прагненням (рис.1).



Рис. 1

У будь-якій компанії слід прагнути швидкого та повного вирішення конфліктів, в іншому випадку вони можуть стати перманентними. Велике значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків у колективі, вміння відрізнити інтереси від позицій, обирати оптимальні ефективні способи вирішення конфліктів.

Медіація зорієнтована не на розвиток конфлікту (з'ясування, хто правий, а хто винний) або на виявлення сторони, яка виграла, а на спільний та конструктивний пошук рішення. Під час медіації працівники намагаються спільно знайти рішення проблеми, і в результаті воно, вірогідно, буде прийнятним для всіх. Медіатор робить усе можливе, щоб позиції та почуття, які за нею стоять, інтереси та потреби опонентів спочатку були висловлені, а потім почуті й зрозумілі сторонами [8].

Вирішення спору не обов'язково досягається шляхом матеріальних компенсацій. Часто буває достатньо принести вибачення або просто висловити одне одному свої претензії. Дії чи вчинки, що належить здійснити сторонам у цілях примирення, визначають самі учасники процедури медіації. У результаті досягнуті домовленості виконуються добровільно: якщо сторони ними задоволені, вони самі зацікавлені в цьому.

Медіація у вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів

можлива у випадках, коли:

- для сторін важливіші не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси та можливість збереження нормальних, ділових стосунків у перспективі (наприклад, при виконанні нових проєктів);

- мова йде про довгострокові значущі стосунки (наприклад, якщо конфлікт стосується інтересів рядових працівників структурних підрозділів);

- на ситуацію здійснюють вплив особисті стосунки та емоції;

- сторони прагнуть зберегти конфіденційність.

Медіатор повинен не тільки допомогти конфлікуючим сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їх домовленості були надійними та довгостроковими.

Ще одною, досить значною перевагою методу є те, що медіація здатна значно скоротити матеріальні й моральні втрати всіх учасників конфлікту, подолати негативні емоції та забезпечити більш комфортне співіснування конфлікуючих сторін. Вона дозволяє учасникам спору подумати про майбутнє і використати свої творчі здібності. При цьому приватні інтереси учасників цілком захищені, оскільки процес медіації є конфіденційним.

Професійно проведена процедура медіації, яка завершилася успішно, позитивно впливає на весь колектив компанії. Результатом для працівників є те, що вони:

- починають розуміти причини виникнення та розвитку конфлікту;

- вчаться веденню переговорів;

- розвивають командні стосунки;

- працюють більш сумлінно, що дозволяє говорити про досягнення головної мети мирного вирішення конфліктів — покращення психологічного клімату в колективі.

У ході проведення такого робочого заходу, як медіація, працівники вчаться мирному врегулюванню конфліктів, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, а також підвищує довіру в колективі та повертає повагу конфлікуючих сторін одне до одного. Крім того, для працівників компанії процедура медіації є важливим сигналом, що транслює цінності компанії, суть

яких заключається у збереженні командного духу, довіри й поваги, значущості кожного працівника для компанії.

Таким чином, реалізація в компанії процедури медіації як робочого інструменту у вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів дозволяє:

- більш ефективно керувати людським капіталом;
- мінімізувати управлінські ризики;
- розвивати командний стиль у роботі над проектами;
- розвивати навички комунікації та переговорів.

Для компанії переваги є очевидними, оскільки все це сприяє розвитку й укріпленню сильної корпоративної культури компанії, забезпеченню її найкращими працівниками, розвитку сильного HR-бренду, що у свою чергу збільшує лояльність працівників до компанії, знижує їх плинність та підвищує шанси на залучення талановитих людей.

Медіація є ефективним робочим інструментом вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів і спорів. За допомогою та у процесі медіації траншуються корпоративні цінності компанії, працівники навчаються ефективно вести переговори, відпрацьовують свої комунікативні навички, зміцнюються командні стосунки, що сприяє розвитку корпоративної культури компанії й просуванню її HR-бренду. Разом з тим, феномен корпоративної культури та HR-бренду в Україні досліджено поки що недостатньо, а на практиці представлено занадто мало компаній, які відповідально і системно ставляться до створення сильної корпоративної культури. Процедура медіації також майже не застосовується в корпоративній практиці. Здебільшого керівництво компаній звертається традиційно до судових установ або вирішує внутрішні спори з позицій сили. Усе це зумовлює вимоги до створення системи та розробки алгоритму впровадження корпоративної культури в компанію з обов'язковим елементом вирішення спорів й одночасно трансляції цінностей компанії – процедурою медіації.

Перспективи подальших досліджень зможуть надати висновки щодо вимог до процедури медіації в компанії, поширення інформації про неї, популяризації навчання та залучення професійних медіаторів для роботи в цій галузі корпоративного управління.

Список використаних джерел

1. Alessandra Sgubini. Capitalizing On Mediation: The Power Of Promoting Awareness For Business Efficiency. 2008 <https://www.mediate.com/articles/sgubinia5.cfm#bio>
2. Evan Tarver. Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard Business Review. Accessed Sept. 4. 2021.
3. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict. 2008. <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm#bio>
4. Martin Brink. Corporate mediation: a proposition? Corporate Mediation Journal. 2018: https://www.elevenjournals.com/zoek?search_category=&search_journal_code=&search_kind=author&search_text=Brink&search_year=
5. Petar Petrić. Why Business Need Mediation - Resolving Disputes among Business Partners. Diplomacy & Commerce. 2018, Issue No. 3.
6. Leonard H. Hoyle. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions & Expositions. 1st edition. Wiley. 2002.
7. C.A. Preston. Event Marketing. 2d edition. Wiley 2012.
8. Лєко Б., Чуйко Г. Медіація. Книги – 21. Чернівці. 2011. С.181, 81-94, 224.
9. Канеман Д. Мислення швидко і повільно. - Київ: Наш формат. 2017. Розд. 7.
10. Samuel J. Imperati, J.D. Mediator Practice Models: the intersection of ethics and stylistic practices in mediation. Willamette Law Review 703. 1997

Оксана Сєдашова
*к. п. н., доцент Бізнес Школи КРОК,
академічний керівник програми
«Магістр медіації та вирішення конфліктів»,
міжнародний радник з медіації*

Вікторія Поліщук
*магістр медіації та вирішення конфліктів,
базові навички медіатора (Edwards Mediation Academy, USA)
керівник Міжнародного центру медіації Бізнес Школи КРОК,
старший викладач Бізнес Школи КРОК,
сертифікований медіатор International Mediation Institute,
World Mediation Organization,
ADR International Conflict navigator,
сертифікований ICR International Coach practitioner*

МІЖКУЛЬТУРНІ КОНФЛІКТИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЯК ЕФЕКТИВНО ЇХ ВИРІШУВАТИ?

Глобалізація в бізнесі у 2022 році поширюється надзвичайно швидким темпом. Окрім того, військовий стан в Україні змушує багатьох підприємців замислюватися щодо релокації свого бізнесу до більш безпечних регіонів України або переміщувати обладнання та працівників до інших країн. Разом з тим, за умов релокації бізнесу в інші країни підприємці намагаються створювати надійне ділове й бізнес-середовище, залучаючи при цьому місцевих працівників та фахівців до вирішення поточних задач бізнесу. В результаті утворюється багатокультурна організація, де співробітники з більш ніж однієї країни працюють разом. Міжнародний бізнес схильний до низки ризиків, таких як політичні проблеми, валютні ризики, міжкультурні конфлікти. Вирішення останнього питання залежить виключно від готовності керівництва обирати ефективний спосіб

урегулювання спорів.

Однак, для початку потрібно з'ясувати, чому важливим є питання міжкультурних цінностей у бізнесі?

Міжкультурна комунікація – це про емпатію, толерантність до культурних відмінностей, знання про цінностей інших людей. Без злагодженої крос-культурної комунікації не вбачається за можливе розробляти продукти і надавати послуги, спілкуватися та взаємодіяти в команді й з партнерами, вести переговори та структурувати міжнародний бізнес, здійснювати підготовку рекламних кампаній і організувати участь у виставках, а відповідно, взаємодіяти з клієнтами та отримувати прибуток. Як бачимо, комунікація – це основа, без якої компанія не може триматися на плаву. А міжкультурна комунікація – фундамент ефективного функціонування міжнародних бізнесів і мирної співпраці крос-культурних команд.

Здорове міжкультурне спілкування на робочому місці сприяє продуктивній співпраці та довгостроковому успіху. За словами Келлі Лоу, дослідниці міжкультурних комунікацій, культура й спілкування на робочому місці можуть досягти подальших цілей організації та покращити міжособистісні взаємодії в офісі [1]. Робочі місця ХХ століття значною мірою визначалися великою нестачею різноманітності, міжкультурної комунікації й різних поглядів. Сьогодні у світі відстежується яскрава тенденція підтримки різноманітності та інклюзії. Суспільство швидко перетворюється на інклюзивний мультикультурний центр, повний різних мов, культур, особистостей, поглядів і систем переконань. Спілкування між культурами зараз є ключовим аспектом глобальної робочої сили та основним рушієм корпоративного успіху. Постає питання: як це можливо застосувати в трудовому житті працівників таким чином, щоб підвищити їхні шанси на довгостроковий успіх? Доведено, що культурно різноманітна робоча сила зміцнює бізнес і міжособистісні стосунки, які ними керують. Окрім того, сильні сторони й здібності окремих людей можуть стати причиною більш інноваційних, креативних та гнучких рішень як усередині організації, так і за її межами.

Культурне розмаїття сприяє успіху організацій та

корпоративного середовища кількома ключовими способами. Дослідження показали, що компанії з різноманітним національним і культурним складом мають у 2,3 рази більший грошовий потік на одного працівника, ніж їхні колеги. І те, що крос-культурні управлінські команди збільшили доходи бізнесу на 19%. Крім того, три чверті працівників (це 75%) віддають перевагу крос-культурним робочим середовищам. Пропонування культурно інклюзивного робочого середовища для ваших працівників задовольнить уподобання більшості, зменшить плинність кадрів, покращить ваші прибутки та підвищить задоволеність робочим місцем. Поряд з тим, це допоможе всій вашій команді знайти більш креативні й готові рішення для будь-яких проблем, з якими вони можуть зіткнутися.

Грамотний та вдумливий підхід до організації здорового спілкування на робочому місці у крос-культурних компаніях – це профілактика міжкультурних суперечок й основа для безконфліктного спілкування.

Розпочати можна зі створення інклюзивного робочого простору. Першим кроком до досягнення цього є перевизначення того, що є «нормальним» у цьому робочому просторі.

Наступний крок – заохочувати корпоративну культуру, яка є інклюзивною та доброзичливою для людей будь-якого етнічного походження, культури й ідентичності. Поняття «нормального» або того, що є звичайним, дуже різниться залежно від унікальної думки кожної людини, її місця розташування, минулого досвіду, а також того, де і як вони зосереджують свою увагу та сприймають світ. Нормальність щодо культури майже цілком суб'єктивна. Це означає, що в теорії нормального не існує. Однак цю концепцію може бути важко втілити в реальне робоче середовище, особливо коли культура робочого місця надає пріоритет певному набору норм і очікувань. Деяким людям може бути некомфортно, коли вони стикаються з людьми, культурою, поведінкою чи ідентичністю, які не відповідають їх власному культурному коду або стилю спілкування на робочому місці. Це не рідкість. Це має бути враховано, щоб сприяти шанобливій взаємодії та міжкультурному спілкуванню у вашій команді.

Ефективне спілкування на робочому місці забезпечує успіх

організації у довготривалій перспективі. Коли справа доходить до міжкультурної комунікації, необхідно враховувати такі проблеми, як мовні й культурні бар'єри. Але їх також можна подолати за допомогою терпіння, усвідомленості та доброго гумору. Ці три риси є ключовими елементами розмовної комунікації між будь-якими працівниками різних родів і культур. Не завжди легко донести складні й детальні ідеї до людини, яка розмовляє іншою мовою. Але негативна реакція, скажімо, роздратування або поблажливості, лише погіршує ситуацію. Натомість успіх на робочому місці досягається, коли працівники покращують своє ставлення та винаходять креативні способи для спілкування через культурні бар'єри. Також важливо, щоб кожен член вашої команди цінував зусилля, які докладають їхні колеги, клієнти й менеджери під час спілкування з ними. І що вони готові пробачити маленькі помилки, коли вони стаються. Команди мають подумати про те, які форми спілкування можуть сприяти або перешкоджати їхнім цілям на роботі. Наприклад, мова тіла, вираз обличчя та інші важливі сигнали складають значну частину нашого ставлення один до одного. Вони також відіграють важливу роль у тому, як ми передаємо свої емоції та ставлення. Ці форми спілкування відрізняються у міжкультурному просторі. Мова тіла, жести і міміка не універсальні. У той час, як західні працівники спілкуються з помітними посмішками, впевненою мовою тіла та достатньою кількістю зорового контакту, люди латиноамериканського, азіатського або африканського походження можуть вважати ті самі жести неповагою чи викликом. Заохочення кожного працівника до розуміння власного культурного контексту і його порівняння з культурами інших може полегшити міжкультурне спілкування. Крім того, це може запобігти суперечкам ще до їх виникнення. Чим більше працівник усвідомлює, як різні культури спілкуються та виявляють повагу один до одного, тим менша ймовірність, що він образиться. Сучасний мультикультурний робочий простір повинен будуватися на культурі самосвідомості, цікавості, терпіння та взаєморозуміння, щоб забезпечити постійний успіх і зростання.

Міжкультурна комунікація означає сприйняття, прийняття та відзначення відмінностей кожного, а не очікування, що вони відповідатимуть набору культурних норм, які належать до вашого

світосприйняття.

У чому причина міжкультурних конфліктів і спорів?

1. Індивідуалізм. Багато працівників, які задіяні у міжнародних корпораціях, занадто проявляють свій індивідуалізм або егоцентризм. Зосередженість на собі та на власній винятковій важливості створює бар'єри у комунікації з працівниками інших національностей.

2. Етноцентризм. Працівники намагаються нав'язувати власну культуру іншим співробітникам.

3. Культурний шок або відсутність адаптації у працівників. Повна дезорієнтація у новій країні, неможливість вирішити свої побутові проблеми, різне уявлення про філософію та традиції країни, інша мова, моделі водіння автомобілю, ставлення до організації праці – все це створює напруженість у колективі людей. У цьому стані працівники втрачають упевненість і стають емоційно нестабільними.

LaRay M. Varma, авторка «Основних концепцій міжкультурної комунікації», описала «шість каменів спотикання», через які відбуваються конфлікти між представниками різних націй та культур [2]:

1. Припущення подібності. Це належить до схильності вважати, що те, як ми поведимося та діємо, є загальновизнаним правилом поведінки. Коли хтось відрізняється, ми маємо негативне ставлення до нього.

2. Мовні відмінності. Проблеми виникають, коли неможливо зрозуміти, що говорить інший, оскільки всі розмовляють різними мовами. Розмова однією мовою іноді може призвести до розбіжностей, оскільки деякі слова мають різні значення в різних контекстах, країнах або культурах.

3. Невербальне неправильне тлумачення. Те, як ми одягаємося, те, як ми виражаємо себе за допомогою мови тіла, зорового контакту та жестів, також щось повідомляє. Простий рух тіла, наприклад, кивок головою вперед, у деяких культурах розуміється як ТАК, а в інших – НІ.

4. Упередження та стереотипи. Стереотипи передбачають розміщення людей у задалегідь визначених місцях на основі

нашого уявлення про те, якими вони є чи мають бути. Стереотип може складатися з набору характеристик, які, як ми припускаємо, поділяють усі члени групи. Це може бути правдою або може бути помилкою. Але стереотипи можуть призвести до помилкових очікувань і уявлень. Упереджена думка іншого може призвести до упередженості та дискримінації.

5. Схильність до оцінювання. Люди схильні розуміти поведінку та спілкування інших, аналізуючи їх з власного культурного погляду, не беручи до уваги, чому інша особа поводить ся чи спілкується певним чином.

6. Висока тривожність. Іноді зіткнення з іншою культурною перспективою створює тривожний стан в особі, яка не знає, як діяти чи поводитися і що вважається належним.

Щоб не допускати міжкультурних конфліктів у міжнародних компаніях, варто розвивати культурний інтелект. Культурний інтелект або культурний коефіцієнт (CQ) — це термін, який використовується в бізнесі, освіті, уряді та академічних дослідженнях. Культурний інтелект можна розуміти як здатність спілкуватися й ефективно працювати в різних культурах. Спочатку термін «культурний інтелект» і абревіатура «CQ» були розроблені в результаті дослідження, проведеного Сун Енг і Лінн Ван Дайн, як дослідницький спосіб вимірювання та прогнозування міжкультурної ефективності. Серед компонентів міжкультурного інтелекту виділяють:

1. CQ знання: усвідомлення про те, яким чином культури схожі та розрізняються.

2. CQ стратегія: готовність та здатність створити план для мультикультурної взаємодії.

3. CQ дії: здатність адаптуватися під час взаємодії та роботи в міжкультурних контекстах.

4. CQ пристрась: рівень інтересу та допитливості, впевненості та наполегливості при міжкультурних комунікаціях.

Як можна підвищити обізнаність щодо інших культур? Професор Герт Гофстеде провів одне з найповніших досліджень впливу культури на цінності на робочому місці. Публікацією наукової книги «Наслідки культури» (1980, нове видання 2001) Герт Гофстеде

(1928-2020) став засновником порівняльного міжкультурного дослідження. Його найпопулярніша книга «Культури та організації: програмне забезпечення розуму» (1991 р., останнє видання 2010 р. [3], у співавторстві з Гертом Яном Гофстеде та Майклом Мінковим) наразі перекладена 20 мовами. Статті Герта Гофстеде публікувалися в журналах із соціальних наук і менеджменту по всьому світу. Він отримав міжнародне визнання за розробку першої емпіричної моделі «вимірів» національної культури, встановивши таким чином нову парадигму для врахування культурних елементів у міжнародній економіці, комунікації та співпраці. Пізніше він також розробив модель організаційної культури. Завдяки різноманітній і численній академічній та культурній діяльності в багатьох країнах Гофстеде можна вважати одним із провідних представників міжкультурних досліджень. Результати цих досліджень та його теоретичні ідеї використовуються в усьому світі як у психології, так і в дослідженнях менеджменту, й отже, доступні на його сайті. У зручному вигляді їх можна використовувати для того, щоб порівняти свою культуру з культурою іншої країни [4].

Запобігти появі причин міжкультурних спорів менеджменту компаній варто взяти до уваги такі рекомендації:

1. Ретельний відбір усіх працівників. Бажано розробити стандарти інтерв'ю, питання яких включатиме діагностику особливостей темпераменту та характеру кандидата, його метапрограмного профілю, стилю поведінки в конфлікті. Уважно слухайте, звертайте увагу на переконання та цінності кандидата.

2. Допомога працівникам з адаптацією до життя в нових умовах (в умовах релокації). Для цього варто проводити передвиїзну підготовку. Це можуть бути тренінги про географію, мову, культуру, звичаї, певні мовні курси тощо. Після приїзду до нової країни з працівниками потрібно бути на зв'язку та дати їм час або допомогу з житлом, транспортом чи способами, де їм це знайти й організувати.

3. Якщо працівники після роботи в іншій країні будуть повертатися в Україну, то важливою також буде підготовка до повернення.

4. Створення системи певних стимулів та гарантій під час

релокації. Відсутність чіткого бачення свого майбутнього створює психологічне напруження у працівників.

5. Систематично уникати культурних упереджень. Усій міжнародній компанії потрібно розвивати міжкультурні навички. Кожна культура має своє власні способи ведення бізнесу, але компанія має мати єдину місію, візію та ціль. Це важливо підкреслювати під час організації внутрішніх тренінгів компаній.

6. Розвивати толерантність, гнучкість та адаптивність – навички, які сприяють міжкультурній комунікації.

Однак, що ж робити, якщо все це не було зроблено раніше і компанія вже зіштовхнулася з конфліктом?

Задача керівника – подавати приклад. Менеджеру потрібно задати тон культури інклюзивності та різноманітності, яку ви хочете, щоб демонструвала ваша компанія. Це починається з забезпечення того, щоб усі взаємодії з людьми у вашій організації визначалися терпінням, взаємною повагою і чесним спілкуванням. Лідери завжди повинні бути готові прийняти відмінності між своїми колегами та собою і відкрито демонструвати це прийняття серед інших членів команди. Менеджери та генеральні директори, які надають перевагу прийняттю різноманіття людей, демонструють позитивні моделі своїм співробітникам.

Серед практичних порад, що допоможуть ефективніше спілкуватися між різними культурами на робочому місці, рекомендуємо взяти до уваги таке:

1. Чітко висловлюйте свої очікування та вимоги інших, використовуючи просту, але зрозумілу мову. Знайдіть час, щоб перевірити, чи справді вас розуміють.

2. Уникайте використання сленгу.

3. Ставте запитання, якщо є щось сказане, що ви не зовсім розумієте.

4. Не поспішайте, дайте час для заглиблення та роздумів.

5. Звертайте увагу на сказане, а не на акцент чи стиль.

6. Користуйтеся відкритими запитаннями, які дозволяють виробити спільний контекст.

7. Зважайте на те, що не сказано.

8. Уважно слухайте інструкції та думку інших людей і робіть

нотатки, якщо необхідно.

9. Уникайте пліток і припущень.

У разі, коли міжкультурний конфлікт заподіює збитки компанії або негативно впливає на репутацію, варто залучити до його вирішення медіатора, який спеціалізується на міжкультурній медіації. Доречним буде і підготовка внутрішніх медіаторів чи фахівців з вирішення міжкультурних конфліктів – якщо компанія є міжнародною та запрошує до роботи співробітників різних націй і культур. У таких компаніях доречно розробити спеціальні тренінги з розвитку культурного інтелекту, концепцію адаптації персоналу (онбординг).

Різноманітність співробітників є лише одним кроком до більшої міжкультурної комунікації, інтеграції та співпраці. Організації повинні запровадити чіткі, відкриті й ефективні канали спілкування на робочому місці, щоб досягти власного успіху. Роблячи це, вони заохочуватимуть значущу взаємодію між людськими талантами і багатством культури загалом.

Список використаних джерел

1. How Cross-Cultural Communication Boosts Business Success. <https://www.spiceworks.com/collaboration/team-collaboration/guest-article/cross-cultural-communication-boosts-business-success/>
2. Ethics and Intercultural Communication Education [microform] / LaRay M. Barna [Washington, D.C.]: Distributed by ERIC Clearinghouse, 1979, 14 p. / ERIC Note: Paper presented at Annual Conference of the Society for Intercultural Education, Training and Research (Mexico City, Mexico, March 2-9, 1979).
3. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010
4. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Інна Доляновська
*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових дисциплін,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

Аліна Бадіна
*HR міжнародних компаній,
магістр медіації та вирішення конфліктів*

ЗАСТОСУВАННЯ НАВИЧОК МЕДІАТОРА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ (HR)

У трудових відносинах конфлікти майже неминучі. Конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів, опонентів — суб'єктів соціальної взаємодії. Але ж конфлікти – це вічна тема для будь-якого підприємства, а особливо, якщо він виникає на робочому місці. З одного боку, конфлікти взагалі корисні для прогресу та позитивних змін, якщо вони можуть наділити роботодавця новою інформацією, яка не враховувалася або не приховувалася при плануванні певного бізнес-процесу чи виникла через неефективне управління людьми.

З іншого боку, конфлікт на підприємстві – це також вічна тема табу. Ніхто про це не хоче говорити. Прийнято, що сміття з хати не виносять та, на жаль, часто організації неправильно розуміють цей процес, через це компаніям складно управляти конфліктами. Але конфліктна ситуація впливає на оточуючих працівників і завжди призводить до фінансових збитків для самої компанії, так може руйнуватися репутація роботодавця або втрата цінного робітника. Постає питання: чому тема конфлікту так важлива для кожного з нас? Тому що конфлікт буде існувати завжди й зачіпати кожного з нас, рано чи пізно.

Найефективніший підхід у вирішенні трудових конфліктів – це процес передбачення та завчасного управління ситуацією. Тому з міжнародного досвіду медіація добре зарекомендувала себе як важливий інструмент управління персоналом, що стосується запобігання і вирішення конфліктів на робочому місці.

Вважаємо за доцільне дослідити діяльність HR-фахівця в компанії, його роль та вплив у вирішенні конфліктів, застосування навичок медіатора. А також розглянути фактори, які впливають на розвиток трудової медіації загалом в Україні, наскільки ефективно організації користуються інструментом «трудова медіація» і які існують результати з міжнародного досвіду.

Окремі питання даного напрямку становили певний інтерес для вітчизняних науковців. Зокрема, Урусова О. Г. у дисертаційному дослідженні «Формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом» розглянула проблему формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом та з'ясувала, що в сфері управління персоналом застосування медіації має виразну особливість – її можливо використати не лише для врегулювання конфліктів, а й для управління стосунками у колективі. М. Шумило досліджує питання запровадження медіації в Україні з погляду дієвого інструменту, що сприятиме швидкому та ефективному вирішенню індивідуальних трудових спорів і розвантаженню судів. Серед зарубіжних учених можна виділити М. Армстронга, С. Тейлер, Д. Берсин, Д. Улрич та ін., дослідження яких зосереджені більш на стратегічному управлінні персоналом.

Інститут медіації вже витримав довготривалу перевірку в країнах Європи та світу, про що свідчать багато досліджень, але цю тему цікаво і далі розвивати. У даній науковій статті автор спирається на вивчення та аналіз наукових джерел, наведені факти і звіти з результатами проведеного дослідження щодо «Управління конфліктами в сучасному робочому середовищі» у Великій Британії та Доповіді з конференції CIPD's 2020 про прикладні дослідження, щодо першочергового прийняття рішення HR-ом про медіацію на робочому місці. Проте ними не було повною мірою розкрито ролі HR-а та його вплив у вирішенні конфліктів на підприємстві.

Комплексно питання ролі HR-ів у впровадженні трудової медіації на підприємстві в Україні не було вивчено взагалі. Цю тему частково висвітлено у зазначених вище дослідженнях вітчизняними науковцями, але детально розкрито на прикладах зарубіжного досвіду.

У цьому матеріалі ми розкриємо тему застосування навичок медіатора фахівцем з управління персоналу (HR) у роботі з конфліктами на підприємстві, проведемо дослідження того, який вплив має HR у трудовій медіації, а також опишемо впровадження медіації в організаціях, ставимо завдання промодельювати успішний зарубіжний досвід трудової медіації в Україні та проаналізувати, які є можливості та зміни в цьому питанні.

З огляду на вищесказане автором пропонується:

- дослідити вартість конфлікту для підприємства;
- проаналізувати існуючі дослідження з міжнародного досвіду та в Україні щодо застосування трудової медіації;
- дослідити діяльність HR-професіонала в компанії, його роль та вплив у вирішенні конфліктів і застосування навичок медіатора;
- дослідити та порівняти спорідненість та відмінність навичок і принципів у роботі HR-а та медіатора;
- розробити рекомендації щодо вирішення проблемних питань застосування процедури медіації як складової компетентності HR-фахівця.

У багатьох з нас конфлікт може створити глибоке відчуття втрати: втрата обличчя, поваги, впевненості, довіри, статусу та контролю. Але щоб ефективно керувати конфліктом, організаціям потрібно набагато краще розпізнавати першопричини та наслідки цієї втрати, а також дати сторонам простір і час для обговорення цих проблем, та для того щоб навчитися розвивати усвідомлення. Конфлікт – це неминуча реальність трудових відносин. Однак спосіб вирішення суперечок на робочому місці може мати значний вплив на те, як можна уникнути відкритого судового розгляду. Разом з тим, коли судового розгляду не уникнути, роботодавцям важливо належним чином враховувати доступні їм варіанти вирішення спору поза судами. Мало того, що ці методи були ефективними самі по собі, але й сторони цілком можуть мати процесуальний обов'язок

розглянути їх. Медіація та рання нейтральна оцінка мають значні переваги та можуть дати можливість організовано вести дискусію щодо врегулювання. Необхідно пам'ятати, що судовий розгляд є крайньою інстанцією, і сторони повинні відкрито вивчити наявні альтернативні засоби вирішення спорів, які є у їх розпорядженні. Але конфлікт – це завжди складна тема, яка потребує досвідченого підходу у вирішенні. Отже, вартість конфлікту для будь-якого бізнесу може бути непередбачуваною та високою. Усе більше доказів, що підтверджують цю думку, але потрібно ще багато працювати, щоб зрозуміти справжню ціну конфлікту. На сьогодні загальноприйнятий підхід з розрахунку ціни конфлікту для підприємства складається з 3-х категорій:

1. Видимі витрати – це те, що легше виміряти і надати кількісні дані. Наприклад, витрачений час – скільки часу витратив кожен учасник конфлікту. Альтернативні витрати – що вони могли робити замість того, щоб займатися конфліктом. Лікарняні, плинність – втрата гарних співробітників. Рекрутмент – витрати на покриття, найм – витрати на покриття посад або найм нового персоналу. Судові витрати, які слідує за конфліктом, якщо були. Різні компенсаційні виплати. Усе залежить від конкретної ситуації. Законодавство з різних видів дискримінації – додаткова компенсація та пов'язані з цим затримки з реалізації проектів компанії, супутні штрафи для компанії тощо.

2. Приховані витрати – такі, які важче виміряти. Це можуть бути мирні угоди (позасудові платежі), які часто є конфіденційними, але можуть досягати десятків, а то й сотень тисяч умовних одиниць, і призводити до зниженої продуктивності, негативного впливу на залученість співробітників та задоволеність персоналу, впливу на якість обслуговування клієнтів (що вимірюється збільшенням кількості скарг і скороченням повторних угод).

3. Нематеріальні витрати, які часто представляють собою плітки, які впливають на посилення стресу, неспокою, депресії та інших проблем, пов'язаних з психічним здоров'ям співробітника, а також несуть репутаційні ризики як для компанії, так і для самого співробітника.

Згідно з проведеними дослідженнями та аналізом Acas [2] 2021р., цей звіт є першим, який систематично відображає частоту конфліктів на робочих місцях Великобританії, показуючи, як це перетворюється на вплив на окремих осіб та їх роботодавців, і оцінює загальну вартість конфлікту для організацій Великобританії. Статистика вражає: загалом вартість конфліктів для британських організацій склала 28,5 мільярдів фунтів стерлінгів, що еквівалентно понад 1000 фунтів стерлінгів на кожного працівника. Близько 10 мільйонів людей пережили конфлікт на роботі. З них більше половини страждають від стресу, тривоги чи депресії; трохи менше 900 000 взяли відпустку; майже півмільйона звільнилися, а понад 300 000 співробітників були звільнені. Щороку в результаті конфлікту в середньому звільняється 485 800 працівників. Витрати на наймання працівників на заміну складають 2,6 млрд фунтів стерлінгів щорічно, тоді як витрати роботодавців на втрату продуктивності, оскільки нові працівники набирають швидкість, становлять 12,2 млрд фунтів стерлінгів, загальна оцінка – 14,9 млрд фунтів стерлінгів на рік. За оцінками, ще 874 000 співробітників щороку будуть хворіти завдяки конфлікту, що оцінюється в їх організаціях у 2,2 млрд фунтів стерлінгів. Переважна більшість тих, хто страждає від стресу, тривоги та/або депресії через конфлікт, продовжує працювати. Ця «присутність» негативно впливає на продуктивність праці, щорічні витрати оцінюються між 590 млн та 2,3 млрд фунтів стерлінгів. Найбільша частка витрат на конфлікт пов'язана з припиненням трудових відносин або через звільнення. Витрати на ранніх стадіях конфлікту відносно низькі- вони починають зростати, якщо співробітники продовжують працювати під час хвороби та/або звільняються, або беруть вихідні чи відпустку. Використання офіційних процесів підвищує витрати, однак вони швидко зростають, як тільки працівники звільняються або їх звільняють. Наприклад, у Великобританії вартість захисту індивідуального позову по трудових спорах складає близько 9000 фунтів стерлінгів, а медіація менше ніж 1000 фунтів.

Цей звіт вказує на чіткий зв'язок між добробутом працівників та організаційною ефективністю. Роботодавцем зроблені інвестиції в ефективне і швидке врегулювання конфліктів, що покликані побудувати позитивні трудові відносини та може дати добру

рентабельність. Середні витрати на конфлікт, коли працівники не спілкувалися зі своїми керівниками, фахівцями з персоналу чи представниками профспілок, були вищими, ніж у тих випадках, коли такі обговорення відбувалися. Крім того, коли конфлікт переростав у офіційні процедури, витрати перевищували більш ніж у 3 рази, порівняно з витратами, пов'язані з неформальним підходом.

У порівнянні, в Україні ми маємо офіційні дані тільки щодо судової практики у справах зі спорів, що виникають із трудових відносин [6], які займають третє місце за кількістю, розглянутих справ Касаційним цивільним судом.

Період / Перелік	2018	2019	Δ, 2018 /2019, %
кількість справ з трудових спорів на розгляді	20 593	21 133	 3%
про поновлення на роботі	2 756,00	2 650,00	 -4%
про виплату заробітної плати	11 762,00	11 880,00	 1%
про відшкодування матеріальної шкоди	334,00	406,00	 22%
Усього розглянуто	14 400,00	14 418,00	 0%
із ухваленням рішення	12 327,00	12 424,00	 1%
Розмір грошових коштів присуджено до стягнення	482 548 638,00	370 815 058,00	 -23%
у тому числі моральної шкоди	4 378 106,00	21 501 095,00	 391%
у тому числі про поновлення на роботі присуджено	34 261 552,00	25 748 751,00	 -25%
у тому числі моральної шкоди	466 816,00	898 471,00	 92%
у тому числі про виплату заробітної плати	390 877 525,00	269 510 022,00	 -31%
про відшкодування матеріальної шкоди	2 159 970,00	7 969 407,00	 269%
інше	50 404 669,00	45 187 312,00	 -10%

Таблиця 1. Справи з трудових спорів 2018 – 2019 р р.

Проаналізовано дані з усіх видів трудових правовідносин, від моменту їх виникнення (укладання трудового договору), розвитку й зміни (питання оплати праці, відпустки, дисциплінарної та матеріальної відповідальності, зміни істотних умов праці тощо) і до їх припинення (з ініціативи роботодавця, з ініціативи працівника). Короткий огляд: у порівнянні з 2018 роком у 2019

році кількість поданих справ збільшилась на 3% (540), але відсоток розглянутих – складає стабільно однаково 69% (2018) / 68% (2019), з них із ухваленням рішення ще менший: 59% (2018) та 58% (2019) порівняно з поданими справами. На першому місці серед поданих та розглянутих – невивплата заробітної плати, на другому – незаконне звільнення (про поновлення на роботі) та третьому – це справи про відшкодування матеріальної шкоди. Розмір грошових коштів, присуджених до стягнення, складає 482 548 638,00 грн за 2018 рік і 370 815058,00грн за 2019 рік відповідно, з них: перше місце посідає невивплата заробітної плати: 81% (390 877 525,00 грн за 2018 рік), 72% (269 510 022,00 за 2019рік). У зв'язку з надмірним навантаженням на судову систему розгляд трудових спорів може сягати від одного до 3-х років у середньому та, як було вище досліджено, тенденція зберігається однаковою, що кількість індивідуальних трудових спорів не зменшується, отже, є об'єктивна необхідність запровадження трудової медіації як позасудового вирішення трудових спорів, що зменшить вартість певних видимих витрат для організацій. В Україні інші офіційні поглиблені дослідження щодо методів вирішення конфліктів серед підприємств фаховими організаціями не проводилися.

Належна практика загалом виступає за використання неформального вирішення конфлікту на робочому місці шляхом обговорення. За результатами проведеного Королівським Британським Інститутом персоналу і розвитку (CIPD) дослідження «Управління конфліктами: зміна напрямку», 47% роботодавців навчають своїх керівників медіації та веденню складних розмов, тому керівники використовують нові знання для вирішення конфліктів, у 38% випадках допомагають фахівці з персоналу, 24% використовують штатних медіаторів і тільки 9% звертаються до зовнішніх медіаторів. Дослідження також підтверджує, що у Великобританії все більше роботодавців використовують навички медіації для розвитку своєї здатності в управлінні конфліктами більш істотно та у довший проміжок часу. Наприклад, чотири з п'яти респондентів (79%) погоджуються, що «якщо в команді є конфлікт, лінійний керівник допомагає швидко вирішити цю проблему» порівняно з трьома з п'яти (61%) організацій, де менеджери не пройшли навчання, тоді

як чотири з п'яти (82%) погоджуються з тим, що «лінійні менеджери допомагають своїм командам для побудови здорових стосунків» порівняно з 56% організацій, де менеджери не пройшли навчання. Також було проведено дослідження серед працівників з запитанням, що вони думають про медіацію, та були отримані такі дані: 49% відсотків працівників вважають, що медіація – ефективний підхід до вирішення робочих конфліктів, 45% необхідна медіація перед переходом до офіційного розглядання справи скарг, але у випадках, де складні стосунки, медіація недоречна, так вважають 46%, також 37% – у випадках знущань. З огляду наведеного вище, якби більше організацій усвідомлювали потенційні переваги навчання своїх працівників та застосування трудової медіації, тоді можливо більш інвестували в цю сферу і скорочували вартість конфлікту для підприємства.

Насамперед медіація існувала століттями в тій чи тій формі й використовувалася різними суспільствами та цивілізаціями, включаючи римлян. Племінні спільноти по всьому світу й американські індіанці також практикували форму відкритого групового посередництва або групового посередництва під керівництвом старших з метою вирішення племінних чи громадських питань. Деякі культури вважали посередника священною фігурою, шаманом, знахарем чи жінкою, що перебувала посередині та проводила медіацію між людьми або між людьми та світом духів. Тому посередництво, як ми його знаємо сьогодні, пройшло чимало перетворень і трансмутацій, та в сучасному вигляді воно було особливорозвинене в Новому Світі, США, Австралії та Новій Зеландії. Поява заходів з альтернативного врегулювання спорів як концепції відбулося внаслідок зростаючого визнання вартості конфлікту для бізнесу та промисловості. У бізнесі проводився комплексний аналіз як «прямих», так і «непрямих» витрат конфлікту на прибутковість компанії. Очевидно, що, коли компанії почали розглядати суть конфлікту та порівняльні витрати на судові розгляди й альтернативні шляхи розгляду спорів, тоді розрахунки твердо впали на користь швидкого вирішення проблеми, відносно низької вартості та високого успіху посередництва на робочому місці. Медіація, як правило, успішна (більшість практикуючих посередників оцінює

85-відсотковий успіх), і це можна пояснити чіткістю та межами самого процесу медіації, досвідом і майстерністю посередника та, що не менш важливо, фактичною структурою медіації, яка гарантує, що вона, за своєю природою, конструктивна, позитивна й зосереджена на вирішенні. Постійні наукові дослідження щодо впливу та ефективності медіації також допомогли підтвердити цю тенденцію. Так, наприклад, було досліджено, що медіація отримала хороші результати з погляду високої задоволеності клієнтів – у межах 70–90 відсотків– навіть у випадках, коли не вдалося досягти угоди. Це добре порівняно з меншим задоволенням від розрахунків з адвокатами (66 відсотків) та судами (40-50 відсотків). Навіть у невіршених справах, які не могли бути вирішені адвокатами, медіація мала 40–70 відсотках успіху. В спорах про дрібні позови дотримання медіаційних угод оцінювалося як 81% випадків порівняно з 48% для тих, хто використовував традиційні судові рішення. Нарешті дослідження підтвердили, що опосередковані результати були більш рівномірними, швидкими та менш витратними для учасників або судів, які їх використовували. У своїх ранніх формах, у трудових відносинах медіація була, по суті, способом «вирішення проблем», і акцент робився головним чином на природі, справедливості, рівності та життєздатності укладених угод. Згодом, набуваючи практики, трудова медіація була розширена й фокусувалась на цілях «трансформації» і «пошуку рішення» на робочому місці. Було визнано силу та потенційно зцілювальну природу процесу медіації для тих, хто бере участь у цьому; водночас, прагнучи сприяти цілеспрямованим і конкретним поведінковим домовленостям щодо покращення, яке виразить, збереже та забезпечить тривалу трансформацію причини конфлікту. Досвід і скарги на булінг на робочому місці почали зростати, й, на жаль, засоби та способи цькування, такі як «кібер-булінг» через вебсторінки, електронні листи й тексти також зріс. Організації перейшли від сприйняття, що «тут цього не відбувається», до більшого сприйняття того, що булінг трапляється, і до запровадження політики, спрямованої на вирішення проблеми. Адаптували нульову толерантність до булінгу та харасменту і прийняли низку політик та процедур щодо безперервних методів вирішення спорів і їх вирішення,

починаючи від неформальних методів, закінчуючи офіційними дисциплінарними розслідуваннями або звільненням. Медіація – один із таких неформальних методів суперечок та найкраще підходить для менш серйозних скарг або пов'язаних з важкими особистими почуттями й проблемами з обох сторін, або якщо це слово однієї людини проти інших. Якщо медіація пропонується на ранній стадії, вона може позитивно допомогти людям зрозуміти вплив їхньої поведінки чи мови та викликати зміни у цій поведінці. За даними CIPD дослідження, організації, які проводять тренінги з медіації, отримують менше судових позовів, ніж ті, які цього не роблять. Отже, трудова медіація – це структурований процес, за допомогою якого безпристрасний посередник (медіатор) гармонізує загальне між сторонами спору, щоб вони краще розуміли іншого та пропонували взаємовигідні рішення, що покращували б робочі стосунки у майбутньому. Трудова медіація фокусується на тому, що їм потрібно, а не на тому, що вони хочуть. Типовий приклад однієї сторони - це бажання звільнити кривдника, а завдання медіатора полягає в іншому. Медіація не є панацеєю від будь-яких суперечок чи розбіжностей на робочому місці, які є ознаками того, що медіація використовується недостатньо, а її потенціал не реалізований повністю. На прикладі CIPD дослідження 2020 року «Управління конфліктом на робочому місці» виявлено, що 23% роботодавців використовують внутрішніх медіаторів для вирішення конфліктних питань на робочому місці. Менше одного з десяти використовують зовнішніх медіаторів. Є й інші неформальні підходи до вирішення конфліктів, які можуть бути корисними, наприклад, фахівець з персоналу фасилітує зустріч. Також дослідження показало, що чверть роботодавців використовували фасилітовані зустрічі або «Вирішення питань» за допомогою фахівців з персоналу.

Нами також було досліджено роль та вплив фахівця з персоналу (HR) в організації. Управління людськими ресурсами (HRM) є фундаментальною діяльністю будь - якої організації, в якій люди залучаються, працевлаштовуються, а їх навички і компетенції ефективно використовуються для успіху компанії. Роль та цінність HR у системі управління пройшли 100 - річну еволюцію й трансформацію. З огляду на представлені результати опитування

Deloitte Global Human Trends 2020: роль HR змінилася з плином часу, і сьогодні вони сприймаються вже не як сервісна служба з виконання завдань та послуг замовлень, а зі здатністю впливати на найпотужніший актив будь - якої організації – на її людей. HR-роль змінюється від традиційної до більш експоненційної, де зміна буде розширенням HR-відповідальності з більшим впливом на бізнес й ефективне управління людьми. Таким чином, HR може мати різну ступінь участі у прийнятті рішень та вплив на організацію, що залежить від багатьох внутрішніх факторів, таких як: розмір організації й культура, глобальна політика, тип бізнесу та власності, особливий погляд вищого керівництва на HR-функцію, життєвий цикл компанії: її початок роботи або стадію занепаду і деякі інші. Ці фактори визначають організаційну функцію управління персоналом у конкретній компанії. Операційна модель функції управління з персоналом описує, яким чином HR-послуги будуть надаватися в організації і можуть відрізнятися від іншої компанії. HR-менеджмент не має єдиної стандартизованої професії та включає багато різних посадових обов'язків і видів діяльності, які є різними в кожній компанії та за рівнем експертності, що впливає на її організаційну структуру.

Професор бізнес-школи Мічиганського університету Дейв Ульріх уперше представив свою модель HR бізнес-партнер (HRBP) у 1997 році. Сьогодні модель Ульріха є стандартом організації HR-служби у значній кількості великих організацій світу. Відповідно до досліджень 2015 року, її впровадження позитивно оцінило 90% компаній, які використовували класичні моделі організації HR-служби. У 2016 році Дейв Ульріх опублікував свою дев'ятифакторну модель – останню на сьогоднішній день (рис. 1).

Організаційні компетенції

Ключові компетенції

Підтримуючі компетенції



Рис. 1. HR-модель Ульріха

Усі компетенції HR-фахівців автор моделі поділив на три групи:

1. ключові компетенції,
2. організаційні компетенції,
3. підтримуючі компетенції.

Усього модель включає в себе 9 ролей і 21 компетенцію.

I. Ключові компетенції:

1. Експерт зі стратегічного позиціонування (Strategic Positioner): здатність визначати виклики зовнішнього середовища, очікування ключових зацікавлених сторін і внутрішні можливості бізнесу, й на основі комплексного аналізу розробляє необхідні рішення для максимально успішного функціонування бізнесу.

2. Довірений активіст (Credible activist): здатність встановлювати зв'язки з усіма зацікавленими сторонами, завойовує їхню довіру, показуючи здатність досягати результату.

3. Керуючий парадоксами (Paradox navigator): здатність збирати і примирювати потреби всіх зацікавлених сторін, шукає рішення, які усувають суперечності між оперативними та стратегічними цілями і завданнями.

II. Організаційні компетенції:

1. Агент змін (Culture and change champion): здатність займатися зміною корпоративної культури в напрямку, відповідному стратегічним бізнес-цілям компанії.

2. Хранитель людського капіталу (Human capital curator): здатність розвивати ключові для бізнесу таланти, готує лідерів, розробляє справедливі й прозорі стандарти продуктивності.

3. Гарант мотивації (Total reward Steward): здатність проектувати систему винагород і мотивації персоналу, включаючи нематеріальні інструменти зміцнення залученості.

III. Підтримуючі компетенції:

1. Інтегратор нових медіа та технологій (Technology and Media Integrator): здатність вивчати нові технології й ініціювати проекти щодо їх максимального використання в HR-практиці.

2. Інтерпретатор і дизайнер аналітики (Analytics Designer and Interpreter): здатність збирати та аналізувати дані, необхідні для прийняття оперативних і точних управлінських рішень.

3. Комплаєнс-менеджер (Compliance manager): здатність погоджувати вимоги наглядових органів з очікуваннями ключових зацікавлених сторін, навчає цьому лінійних керівників. Забезпечує відповідність HR-практик законодавству.

Повноцінне виконання настільки різноманітних і відповідальних функцій, на думку Дейва Ульріха, вимагає від сучасного HR не стільки переорієнтації, скільки вміння й готовності розширювати кругозір і братися за незвичні завдання. Ідеальний HR, відповідно до моделі Ульріха, вміє стратегічно мислити, постійно вчитися та довірливо спілкуватися з людьми, він уважний і ініціативний, уміє брати відповідальність на себе, розбирається в соціальній психології й управлінських методиках. На підставі трьох масштабних опитувань діючих HR Ульріх розподілив необхідні особисті компетенції HR XXI століття таким чином:

1. Універсальні: розуміння специфіки бізнесу, знання HR-практик, уміння впливати на організаційну культуру, управляти змінами, створювати культуру довіри.

2. Бізнес-партнер: орієнтація на стратегічну місію компанії, стратегічне мислення і довгострокове планування, розробка та впровадження системних інновацій, уміння працювати в команді.

3. Експерт: володіння актуальними методиками і технологіями у сфері HR, клієнтоорієнтованість, уміння генерувати й проводити заходи, націлені на підвищення ефективності

організації та поліпшення управління ресурсами.

4. Агент змін: аналітичний склад розуму, готовність до постійного навчання, навички в управлінні змінами і вплив на інших, вміння працювати в команді.

5. Захисник: дипломатичність, комунікабельність, уміння підтримувати стабільно позитивні відносини з працівниками, повага до особистості, навички врегулювання конфліктів.

6. Лідер: рішучість і вміння ризикувати, високі моральні якості, готовність піклуватися про розвиток персоналу, переконувати й надихати.

З вищенаведеного можемо зробити висновок, що вимоги до компетенцій HR-фахівців істотно змінювалися з часом. Спочатку концентруючись на індивідуальних знаннях і навичках, зараз іде комплексна, інтегрована оцінка, яку цінність HR-підрозділ загалом приносить бізнесу. Відповідно до вирішуваних завдань змінювалася й організаційна структура HR-функції. Основний внесок HR-моделі Девіда Ульріха було впроваджено у сферу персоналу як більш стратегічну HR-роль та концепцію стратегічного бізнес-партнера. Фахівці з персоналу відіграють стратегічну роль, коли вони працюють на високому рівні ієрархії організації, будучи членом правління або керівником експертного центру чи стратегічними бізнес-партнерами, це забезпечує реалізацію інноваційної HR-стратегії, яка узгоджується зі стратегією компанії.

У даній статті акцент зроблено на перевагах щодо застосування медіації у практиці HR-а. Більшість HR-фахівців уміють вирішувати конфлікти, базуючись на своєму досвіді, але вирішувати фахово, без шкоди для особистості та організації під силу не всім. Окрім життєвого досвіду й інтуїції, необхідне розуміння базових правил і алгоритмів поведінки в конфлікті. У реальному бізнесі для фахівця з персоналу медіація може стати одним із дієвих інструментів управління конфліктами в організації. Адже негласно прийнято вважати, що вирішення конфліктних ситуацій, які тримають у напрузі весь робочий колектив, - це частина роботи HR-фахівця.

У 2020 році відбулася конференція, організована Британським Інститутом CIPD, де було представлено дослідження взаємодії медіаторів і HR-ів. У ході дослідження опитано 400 медіаторів

та відібрано 144 практикуючих фахівців, які спеціалізуються на трудовій медіації. Дослідження показало, що медіація – це вже добре зарекомендований інструмент для HR-фахівця, і кількість роботодавців, які використовують медіацію, значно зростає. HR-и також відіграють значну роль у виборі медіаторів для залучення у компанії з метою вирішення спорів та конфліктів. Різні контексти можуть вимагати різних підходів, й оскільки в Ірландії зростає кількість та вибір медіаторів, HR-и можуть аналізувати, наскільки досвід і спеціалізація медіатора відповідає конфлікту, що виник, та пропонують кандидатури своїм співробітникам. В Ірландії існує 4 категорії трудових медіаторів:

- штатний медіатор;
- медіатор, що працює в державному медіаційному сервісі;
- фасилітатор-медіатор (колективні спори);
- зовнішній медіатор.

Здебільшого медіатори працюють з конфліктами між співробітниками або між співробітниками і менеджерами (83%), між співробітниками або керівниками та їх роботодавцями (44%), між менеджерами (36%), а також усередині команд (34%). Медіатори вибудовують свій нетворкінг через взаємини з організаціями, насамперед через HR-фахівців. Таким чином, вибудовуються партнерські відносини між двома професіями і між собою, та це сприяє зниженню кількості конфліктів на підприємстві. HR-и приймають початкове рішення про включення медіації до своїх політик та процедур. Найпоширеніша політика з досвіду медіаторів – це питання, пов'язані з відновленням гідності на роботі (боротьба з булінгом і переслідування) (84%); політика подання скарг є наступною за поширеністю (76%), також може передбачатися політикою вирішення конфліктів (45%), дисциплінарною політикою (39%) тощо. Є й зони розвитку, наприклад, необхідність поліпшити внутрішню комунікацію про медіацію, тому що найчастіше люди дізнаються про медіацію через міжособистісне спілкування, коли шукають порад, як краще діяти у конфліктних ситуаціях. У цьому напрямі ефективно спрацює певна HR-політика, яка передбачатиме поширення інформації про медіацію через Інтернет та презентації, навчання і вплив лідерів думок. Медіатори вважають, що

найпоширеніші способи комунікації в організаціях про медіацію здійснюються через управління конфліктами або процедури спорів (78%), інструктажі для керівників та персонал (49%), через Інтернет (47%), навчальні програми (38%) і через стюардів (30%).

Взаємодія між HR-ами та медіаторами на робочому місці до, під час і після медіації особливо актуальна, коли процеси медіації стосуються поточних відносин та інтересів у роботі. Обидві професії можуть працювати разом, щоб виміряти вплив медіації в організаціях і подолати пробіли в оцінці та зворотньому зв'язку. Спільне вирішення проблем, чого бракує у загальному процесі медіації, може краще інформувати рішення про інвестиції в медіацію на робочому місці в майбутньому. Дослідження про взаємодію HR-ів і медіаторів дає можливість зробити висновок, що аналіз конфлікту спочатку виконується HR-ом, від цього залежить його ефективність та швидкість рішення. Історично управління конфліктами й трудові відносини закладені в основі фундаменту професії HR, тому на сьогодні згідно з CIPD HR-моделлю компетенцій у сучасного ефективного HR-а повинні бути добре розвинуті такі навички, як управління конфліктами, здатність проведення переговорів, здатність впливати, управляти проектами та вирішувати проблеми.

Вважаємо за доцільне проаналізувати й порівняти спорідненість та відмінність навичок і принципів у роботі HR-а та медіатора.

Навички медіатора мають відповідати таким вимогам:

- *Активне слухання та увага:* надання людям простору та безпеки, щоб вони говорили те, що вони мають сказати, приділяючи їм якісну увагу й ставлячи відповідні питання, заохочуючи постановку запитань всіх сторін справедливо та рівноправно.

- *Резюмування:* вміння запам'ятовувати та повторно подавати ключові факти і проблеми без обвинувачень.

- *Підлаштування та рапорт:* створення атмосфери довіри і безпеки, допомогти людям відчувати, що їхні думки та почуття важливі й зрозумілі, надання їм можливості приймати самостійні рішення у власному темпі, демонстрація щирого інтересу допомагати сторонам у вирішенні розбіжностей.

- *Фасилітація*: допомагати людям спілкуватися та слухати один одного, дозволяючи належним чином, без шкоди виражати почуття.

- *Неупередженість*: вміння залишатися поза оцінюванням, неупередженим і справедливим протягом усього часу, приділяючи кожній людині рівну увагу та час, не надаючи перевагу жодній стороні.

- *Вирішення проблем*: допомога сторонам прояснити основні питання, які можна вирішити за допомогою медіації, і заохочення їх досліджувати та узгоджувати безпрограшні рішення, зміни у поведінці чи практиці роботи й стратегії дій. Збереження процесу позитивним та твердим, з акцентом на те, як вони хотіли б, щоб все було в майбутньому.

- *Управління конфліктами*: вміння залишатися спокійним і наполегливим, заохочувати спілкування, навіть коли почуття надмірні. Зняття гніву, негативних почуттів. Уміння стежити за тим, що є найбільш конструктивним для всіх залучених.

Основні навички трудових медіаторів:

- Розуміння різних ситуацій та відкритість для інших людей.
- Уміння вчитися на досвіді та в інших.
- Уміння планувати та організовувати медіаційне втручання.
- Здатність залишатися неупередженим, об'єктивним та безпристрасним, не надаючи перевагу жодній стороні.

- Усвідомлення власних упереджень та припущень та того, як власні тригери можуть вплинути на їх здатність зберігати неупередженість.

- Уміння бути гнучким і здатним урівноважити різні вимоги.
- Наявність чіткої прихильності до рівності та рівних можливостей.

- Аналітичні здібності.
- Креативність та вміння сприяти підходу до вирішення проблем.

- Демонстрація професіоналізму, пошук сфер власного саморозвитку та відповідність стандартам професійної практики.

Результати порівняльного аналізу свідчать про те, що більшість людей можуть бути медіаторами, незалежно від обраної професії,

але після проходження спеціалізованого загального навчання. Хоча це прийнятне не всім, тому що підхід до професійної придатності, в якому поєднується аналіз соціальних чинників розвитку професіонала (знання, уміння і навички, професійні здібності тощо) та психофізіологічні здібності. Визначено, що більшість професійно важливих чинників успішного медіатора знаходиться у площині конфліктогенів і ціннісних установок особистості, що вимагає від медіатора належного рівня психологічної готовності до здійснення професійної діяльності. Отже, не кожна людина, що має знання, може бути психологічно готовою проводити медіаційні сесії та врегулювати конфлікти й спори. А також інші труднощі можуть виникати відповідно до основних складових медіаційного процесу, такі як:

- психологічні (пов'язані з особистістю медіатора чи учасників медіаційного процесу);
- змістовні (специфіка конфлікту);
- процедурні (особливості фахової підготовки, організація процедури тощо).

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що трудова медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів на робочому місці повинна бути впроваджена в національне законодавство України якнайшвидше. Це сприятиме швидкому та ефективному вирішенню індивідуальних трудових спорів і розвантаженню судів. Міжнародний досвід демонструє, що медіація добре зарекомендувала себе як важливий інструмент управління персоналом, який стосується запобігання й вирішення конфліктів на робочому місці. Отже, інтеграція медіації в роботу HR-фахівців сприятиме підвищенню ефективності роботи компаній та організацій.

У ході дослідження було з'ясовано, що вартість конфлікту для будь-якого бізнесу може бути непередбачуваною і високою. Дослідження також підтверджує, що у Великобританії все більше роботодавців використовують навички медіації для розвитку своєї здатності в управлінні конфліктами та проводять тренінги з медіації, тому отримують менше судових позовів, ніж ті, які цього не роблять. З огляду наведеного вище, якби більше організацій усвідомлювали потенційні переваги навчання своїх працівників і застосування

трудої медіації, тоді можливо більш інвестували в цю сферу та скорочували вартість конфлікту для підприємства.

Також було досліджено роль і вплив фахівця з персоналу (HR) в організації та виявлено те, що фахівці з персоналу відіграють стратегічну роль, коли вони працюють на високому рівні ієрархії організації, будучи членом правління або керівником експертного центру чи стратегічними бізнес-партнерами. Це забезпечує реалізацію інноваційної HR-стратегії, яка узгоджується зі стратегією компанії.

Зроблено висновки, що медіація – це вже добре зарекомендований інструмент для HR-а, і кількість роботодавців, що використовують медіацію, значно зростає. Аналіз конфлікту спочатку виконується HR-ом, від цього залежить його ефективність та швидкість рішення. Медіатори вибудовують свій нетворкінг через взаємини з організаціями, насамперед через HR-фахівців. Обидві професії можуть працювати разом, щоб виміряти вплив медіації в організаціях і подолати пробіли в оцінці та зворотньому зв'язку.

Подальше впровадження медіації в Україні потребує не лише фахових медіаторів із належною професійною підготовкою, а й нарощування медіаційних компетенцій до відповідних професій, зокрема фахівців з управління персоналом.

З огляду на вищесказане, вважаємо доцільним у найближчому майбутньому приділити увагу дослідженню таких питань:

- дослідити кількість HR-ів, знайомих з медіацією, та кількість підприємств, які застосовують медіацію для вирішення конфліктів (географічне районування: Київ, Україна);
- провести більш глибоке дослідження навичок HR-а з погляду психофізіологічної здібності виконувати роль медіатора.

Список використаних джерел

1. CEDR Model Mediation Procedure <https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2020/01/CEDR-Model-Mediation-Procedure.pdf> 2020 Edition
2. ACAS. Звіт. Оцінка вартості конфлікту на робочому місці. 2021.
3. Урусова О. Г. Формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом. Хмельницький, 2018.
4. Карпова О. М., Поліщук В. В. Теоретико-правовий аналіз застосування

медіації у трудових спорах. 2021.

5. Шумило М. Медіація як інструмент вирішення трудових спорів. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/mediaciya-yak-instrument-virishennya-trudovih-sporiv-nevicherpniiy-resurs-dlya-rozvantazhennya-sudovo.html>
6. Дайджест судової практики Верховного Суду у справах зі спорів, що виникають із трудових відносин. Режим доступу: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Dajdzhest_trudovi_vidnosynu.pdf
7. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. — Одеса: Екологія, 2019. — 456 с.
8. Закону України Про медіацію від 16.11.2021. Код доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
9. CIPD «Управління конфліктами в сучасному робочому середовищі»
10. MEDIATION: AN APPROACH TO RESOLVING WORKPLACE ISSUES. CIPD. ACAS.
11. CIPD. Factsheets. Mediation at work.
12. Workplace conflict and mediation: the role of HR | CIPD. 19 Jun 2020.
13. Dealing with conflict at work: a guide for people managers. | CIPD. 21 Jan 2020.
14. Юридична газета онлайн. Медіація в трудових спорах: коли варто використовувати, а коли ні. 10 листопада 2020. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/mediaciya-v-trudovih-sporah-koli-varto-vikoristovuvati-a-koli-ni.html>

РОЗДІЛ 3
ТЕХНОЛОГІЇ МЕДІАЦІЇ ДЛЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ
СПОРІВ ТА КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ СФЕРАХ

Ірина Шевченко
*медіатор, кандидат філософських наук,
магістр медіації та вирішення конфліктів*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА КОНФЛІКТИ В ДИТЯЧОМУ СПОРТІ: НА ЩО ВАРТО ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Сучасний дитячо-юнацький спорт – така сфера суспільних відносин, яка стрімко розвивається, комерціалізується і породжує низку викликів та загроз через конфліктизацію в навчально-тренувальному процесі. Закон України «Про розвиток дитячо-юнацького спорту та фізичної культури в Україні» та Закон «Про Фізичну культуру і спорт» (стаття 33 «Дитячий спорт») визначають загально-правові й організаційні основи розвитку дитячого спорту та виокремлюють дитячий спорт як напрям, який забезпечує ознайомлення дітей з видами спорту та виявлення їх здібностей до подальших занять спортом. Разом з тим, стаття 3 Конвенції ООН про права дитини (КПД, 1990 р.) гарантує дотримання першочергової уваги до якнайкращого забезпечення інтересів дитини.

Дитячий спорт є одним із шляхів реалізації дитини в майбутньому, він дарує дітям мрію, надихає, дисциплінує та, на жаль, може іноді психологічно зламати дитину, і таке майбутнє може супроводжуватися не лише спортивними травмами, а й систематичними суперечками та конфліктами, що порушують дитячу психіку. Більшість конфліктів виникають переважно в колективних/ігрових видах спорту (футбол, хокей, баскетбол тощо), адже в індивідуальних видах спорту ймовірна конфліктизація майже унеможливорює співпрацю та шлях до перемоги на самому початку співпраці. Зазначимо, що конфлікти в дитячому спорті мають певний географічно-економічний аспект: вони виникають переважно у

великих містах, які характеризуються достатньою концентрацією дітей та мають сформований запит на позашкільну освіту, спорт і дозвілля, а батьки мають достатньо фінансових можливостей для реалізації дитячих мрій.

Серед окремих видів конфліктів та чинників конфліктизації виділимо такі:

1. горизонтальні конфлікти:

- міжособистісні конфлікти між самими дітьми-спортсменами (як усередині команди, так і з іншими командами, які постійно контактують під час участі в дитячих турнірах, спартакіадах, кубках, зборах, чемпіонатах місцевого, обласного, всеукраїнського та міжнародного рівнів). Такі конфлікти можуть бути обумовлені чисельністю, складом і прийнятими нормами поведінки

Сприятливий соціально-психологічний клімат та згуртованість між спортсменами є основними складовими ефективності, надійності й результативності спортивної команди, тому розробкам моделей ефективного підходу до розв'язання міжособистісних конфліктів у спортивних командах та алгоритму дій тренерів і спортсменів приділено багато уваги з боку спортивних психологів. Така модель включає також розробку діяльності з профілактики або попередження конфліктів. Сучасна спортивна психологія аналізує етапи розвитку юного спортсмена, вплив спорту на психологічний та фізичний розвиток, вивчає вікові закономірності юного спортсмена, психологічні кризи на етапі розвитку спортсмена й допомагає їх подолати. Але конфлікти, які виникають у дитячому спорті, переважно вирішуються суб'єктивно тренером. Взаємовідносини та правила, встановлені в команді, вибудовані насамперед для досягнення найкращих спортивних результатів, але вони можуть базуватися на цькуванні й вибіркового маніпулюванні, що суперечить інтересам дитини. Існуюча практика вирішення в такому випадку одна – перехід в іншу команду/ клуб.

2. вертикальні конфлікти:

- між дітьми-спортсменами та тренерським складом
- між дітьми-спортсменами та суддівським складом
- між тренерським складом та арбітрами
- між батьками дітей та арбітрами/тренерами

Такі ознаки, як: упереджене ставлення; хамська поведінка, приниження і психологічне насильство; систематична необґрунтована відмова в ігровій практиці, приниження, спілкування нецензурною лексикою – свідчать про ознаки булінгу (цькування) у відносинах тренер-дитина-спортсмен-батьки.

Інститут суддівства в дитячому спорті, на відміну від дорослого, вибудований без дотримання інтересів дітей: маніпуляції, суб'єктивізм, договірне суддівство, яке серйозно підриває основи спорту, – норма сучасних дитячих змагань. Правових норм для оскарження таких дій арбітрів немає. Хоча в дорослому спорті є достатньо постійних інституцій, створених як на національному, так і на міжнародному рівнях: Палата з вирішення спорів Федерації футболу України (ПВС ФФУ), Спортивний арбітражний суд Національного олімпійського комітету України (САСНОК), власний арбітраж – Баскетбольний арбітражний трибунал, Спортивний арбітражний суд у Лозанні/Court of Arbitration for Sport/Tribunal Arbitral du Sport – САС. Такий прогрес у сфері спортивного права дає всі підстави серйозно підійти до вивчення особливостей дитячого спорту та вдосконалити засоби його регламентації (насамперед приведення його у відповідність до сучасних моделей розвитку дитячого спорту).

Фінансування дитячого спорту передано переважно до міських бюджетів, а фактично батьки юних спортсменів мають 100% сплачувати послуги тренерського складу, суддів, лікарів, оренду спортивних майданчиків (залів, полів, стадіонів), збори, участь у турнірах та Чемпіонатах, транспортні витрати тощо. Відповідно, всі послуги клубу сплачуються батьками, які, зазвичай, не беруть участі у формуванні норм і правил клубу/команди, що теж породжує низку суперечок та конфліктів, особливо, коли юного гравця забирає професійний клуб і дитячий клуб вимагає сплати компенсації.

Причини конфліктів різноманітні, але в багатьох випадках ці правовідносини можуть відображати правову поведінку, яка характеризується як булінг (цькування), маніпулятивна вибірковість, знецінення, нездорова конкуренція, психологічне насильство та насильницька комунікація. Ускладнює ідентифікацію цих проблем факт замовчування дітьми, батьками, подекуди особливості

тренування й вид спорту. Зазвичай дитину переводять до іншого клубу/команди, а проблеми залишаються не врегульованими.

Серед чинників, які найбільше впливають на якість та результативність навчально-тренувального процесу, зазначимо ефективну співпрацю між її учасниками (тренер-діти-батьки) і створення безпечного середовища для дітей-спортсменів (відсутність булінгу/цькувань, маніпуляцій та конфліктів), що забезпечує найкращий результат у спортивній діяльності й омріяні перемоги.

Механізми протидії конфліктизації в дитячому спорті:

- Фахова правоосвітня діяльність серед дітей-спортсменів, їх батьків та громадськості щодо прав дітей і навчання навичкам ефективної комунікації. Усе в житті людини починається зі сприйняття світу очима дитини. Саме тому важливо, коли вона знає свої права з дитинства та вміє безконфліктно комунікувати.

- Створення єдиного реєстру дитячих спортивних шкіл/тренерів за видами спорту.

- Обов'язкове підвищення кваліфікації дитячих тренерів, керівників ДЮСШ у напрямі сучасних підходів педагогіки, орієнтованих на збереження прав дитини, а також медіації та вирішенні конфліктів, ефективній комунікації, розвитку емоційного інтелекту тощо.

- Створення робочої групи з представників профільних Федерацій, батьківської спільноти, регуляторів дитячого спорту (Департамент молоді та спорту КМДА, відповідних фахівців Міністерства спорту та молоді), психологів, медіаторів і правників щодо розробки механізму, який буде регламентувати та контролювати діяльність дитячо-юнацьких організацій у питаннях розбудови безпечного й здорового навчально-тренувального простору.

- Психологічний супровід.

- Медіація.

- Адміністративна, цивільно-правова, дисциплінарна відповідальність усіх учасників навчально-тренувального процесу (тренерів, арбітрів, керівників ДЮСШ, батьків).

Зазначимо, що механізми захисту прав дитини внаслідок

конфліктів, які виникають у дитячому спорті, потребують суттєвого доопрацювання. Необхідне створення досконалої правової моделі у структурі дитячо-юнацького спорту, впровадження єдиної системи проведення змагань, методики підготовки юних спортсменів, навчання та контролю діяльності тренерсько-викладацького складу. Існуюча нормативно-правова база, яка регулює діяльність дитячого спорту, й антибулінгове законодавство не запобігають виникненню конфліктів та сучасних загроз. Тому всі суб'єкти державної політики у сфері захисту прав дітей-спортсменів потребують налагодженої, регламентованої на законодавчому рівні взаємодії, адже мільйони юних спортсменів та молодих тренерів є запорукою спортивної гордості нашої країни, і саме сьогодні закладається фундамент майбутніх перемог.

Л. Нестеренко
*асистентка кафедри публічного права,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича*

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ЗЕМЕЛЬНО - ПРАВОВИХ СПОРІВ

Земельні відносини займають значну та вагому частину відносин у нашому повсякденні. Активізацію інтересу в цій сфері як приватного, так і публічного, ми спостерігаємо з початку 90-х років минулого століття з моменту, коли було оголошено можливість стати повноцінним приватним власником землі. І сьогодні, коли в Україні інтенсивно наповнюється Державний земельний кадастр, активно формується відкритий ринок землі, реалізується реформа місцевого самоврядування, що веде до значних змін у земельних правовідносинах. Змінюється суб'єктний склад, повноваження органів влади, межі земельних ділянок та ін. Зрозуміло, що це не відбувається без певних неузгодженостей, конфліктів, спорів, що потребують подальшого врегулювання. Традиційно зацікавлені особи, сторони конфлікту звертаються за їх вирішенням до органів місцевого самоврядування, органів, що мають ті чи ті повноваження у сфері земельних відносин, чи до суду. Проте, міжнародна та вітчизняна практика та наукові дослідження свідчать про те, що існують інші ефективні альтернативні способи вирішення спорів, зокрема медіація, яка надає більше можливостей для учасників конфліктної ситуації. На сьогоднішній день, Закон України «Про медіацію» закріпив основні принципи медіації, статус медіатора, в загальному окреслив процедуру медіації– фактично став рамковою основою, що створює правові умови для регулювання земельних

спорів за допомогою медіації. Проте і надалі є певні неузгодженості та прогалини, які потребують вивчення. Саме тому метою нашого дослідження є аналіз законодавчих новел та того, як це може вплинути на поширення медіації як способу вирішення земельних спорів в Україні.

Дослідження проблем земельного права завжди було в полі уваги науковців. Зокрема, Д. Бусуйок, Л. Лейба, А. Мірошніченко, В. Носік, Ю. Шемшученко приділяли увагу питанням вирішення земельних спорів. Більшість авторів погоджуються, що для вирішення земельних спорів можуть бути застосовані різні форми захисту, зокрема неюрисдикційні, в тому числі, так звані альтернативні. Серед дослідників питань застосування альтернативних способів вирішення спорів, медіації варто назвати Р. Гаврилюк, С. Корінного, Н. Мазаракі, П. Пацурківського, М. Поліщук, Д. Проценко, Л. Романадзе. Зокрема, досліджували застосування медіації як способу вирішення земельних спорів Д. Бусуйок, О. Вергелес, О. Настіна, Д. Федішин та інші. Наразі низка питань актуалізувалася у зв'язку з прийняттям базового Закону про медіацію та потребують дослідження.

Визнаючи земельні юрисдикційні правовідносини складовою гарантій прав на землю, науковці вказують, що судовий захист земельних прав є найбільш кваліфікованим й універсальним способом захисту прав і свобод суб'єктів, хоча містить певні недоліки. Досить часто в судових рішеннях можемо зустріти твердження, що судовий захист є основною формою захисту прав, інтересів та свобод фізичних і юридичних осіб, державних та суспільних інтересів. Категорія земельних спорів не є виключенням. Більше того, такі спори є одними з «найпопулярніших» у вітчизняних судах. Згідно зі статистичними даними Верховного Суду за 2018-2020 роки близько 9% касаційних скарг, які надійшли на розгляд Верховного Суду, – це спори, що виникають із земельних правовідносин⁴⁶. Зважаючи на особливості земельних спорів, вони можуть розглядатися за правилами адміністративного, господарського судочинства чи в судах загальної юрисдикції. Отже, відповідно до чинного

46. Верховний Суд у цифрах і фактах за 2020 рік. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Zvit_2020.pdf

законодавства та виходячи з традицій, що склалися у нашій державі, коли виникає земельний спір, – особи обирають адміністративний чи судовий порядок захисту своїх прав, очікуючи, що хтось сторонній допоможе та вирішить спір. Проте, аналізуючи судову статистику та практику, наприклад, у межових земельних спорах, ми можемо погодитися, що суд це *універсальний* спосіб захисту права, але чи *ефективний*?

Особливо гостро стоїть питання виконання рішень органів місцевого самоврядування та судів. Така ситуація складається, на нашу думку, за рахунок того, що в ході юрисдикційних процедур діє принцип «win-lose», де одна зі сторін конфлікту залишається незадоволеною, а значить, попри юридичне врегулювання спору, соціальний конфлікт, фактично, залишається невирішеним або вирішеним не до кінця. Часто це пов'язано з тим, що земельні спори виникають між родичами, сусідами, колегами, а це означає, що в цих правових відносинах велике значення відіграють стосунки, особистісні зв'язки, також не останню роль відіграють емоції. Тобто те важливе, що додає миру майбутнім відносинам, не може врегулювати суд своїм рішенням.

Дієвим альтернативним механізмом, виходячи з досвіду зарубіжних країн, для вирішення земельних спорів є процедура медіації як один із способів неюрисдикційних (альтернативних) способів вирішення спорів, що заснований на принципі «win-win». Полягає у тому, щоб завдяки наданню можливості сторонам конфлікту сформулювати й висловити власні позиції та озвучити інтереси, розробити спільне рішення – вихід з конфліктної ситуації, який влаштує обох сторін. Аналізуючи досвід східної демократичної республіки Конго, колектив авторів дійшов висновку, що «медіація-це певний процес, який по суті є поєднанням дій, рішень і здобутків, які можуть вплинути на індивідуальний, громадський, соціальний і навіть інституційний рівень». Важливим є для суспільства прийняти медіацію як процес примирення між сторонами для кращого порозуміння та знаходження консенсусу щодо землі та інших природніх ресурсів, які пов'язані з землею (ліс, узбережжя, сільськогосподарські культури), це допоможе запобігти поширенню

інцидентів надалі⁴⁷.

З огляду на це, цінною є думка П. Пацурківського та Р. Гаврилюк про те, що укоріненість правової природи медіації у буттєвих властивостях людини дає достатні підстави для висновку, що медіація зі світоглядних і методологічних позицій антропосоціокультурного підходу є людським правом⁴⁸. У зв'язку з цим на регулювання суспільних відносин із приводу медіації повною мірою повинні поширюватися Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод разом із додатковими протоколами до неї, ст. 3 Конституції України та рішення Європейського суду з прав людини.

Правове регулювання медіації на міжнародному рівні має тривалу історію, зокрема, в окремих галузях правовідносин. Так, Директива 2008/52/ЄС визначає медіацію 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. Цей процес може бути ініційований самими сторонами або у результаті пропозиції чи розпорядження суду⁴⁹. Давайте проаналізуємо, що говорять норми чинного українського законодавства про застосовування медіації для вирішення земельних спорів.

Відповідно до положень ст. 158 Земельного кодексу України земельні спори вирішуються судами, органами місцевого самоврядування. Чинний Земельний кодекс України не визначає всі можливі види земельних спорів, проте чітко визначає органи, які вирішують земельні спори, та на вирішення яких спорів вони мають виключне право. Згідно з п. 2. згадуваної нами ст. 158 Земельного кодексу України «Виключно судом вирішуються земельні спори з

47. Sietchiping Remy, Oumar Sylla, Christol Paluku Mastaki. Guide to land mediation: based on the experience in the eastern democratic republic of the congo. Copyright © United Nations Human Settlements Programme. (UN-Habitat), 2013. URL: <https://landportal.org/node/29903>

48. Пацурківський П. С., Гаврилюк Р. О. Людське право на медіацію. Право України. 2020. № 7. // URL: https://drive.google.com/file/d/1cDbCK7rcmDCbdddRUQ_P402DFKo3nWaIR/view. С. 229.

49. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах. Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>

приводу володіння, користування і розпорядження земельними ділянками, що перебувають у власності громадян і юридичних осіб, а також спори щодо розмежування територій сіл, селищ, міст, районів та областей; п.3. Органи місцевого самоврядування вирішують земельні спори у межах території територіальних громад щодо меж земельних ділянок, що перебувають у власності і користуванні громадян, обмежень у використанні земель та земельних сервітутів, додержання громадянами правил добросусідства, а також спори щодо розмежування меж районів у містах»⁵⁰.

Виходячи з вищевикладеного, перше, що приходиться на думку, - це те, що чинне земельне законодавство визначає обмежене коло органів, за допомогою яких можна вирішити окремі види земельних спорів, і не дає можливості в таких випадках звернутися до системи альтернативних способів вирішення спорів (медіації в тому числі).

Проте, звернемося до Конституції України, де ч. 5 ст. 55 КУ визначає: «Кожен має право будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань»; ст. 124 говорить, що юрисдикція судів поширюється на будь-який юридичний спір та будь-яке кримінальне обвинувачення. У передбачених законом випадках суди розглядають також інші справи. Законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору⁵¹. Якщо проаналізувати положення статей ГПК України, ЦПК України, КАС України, то ми знайдемо положення, про неможливість допиту як свідка особи стосовно відомостей, які стали відомі їй у зв'язку з наданням послуги посередництва (медіації) під час проведення позасудового врегулювання спору. Крім цього, нормами даних актів передбачена можливість укладення мирової угоди на будь-якій стадії судового провадження, що саме собою передбачає можливість сторін домовитися щодо поступок стосовно предмету позову, а отже, опосередковано дає певне підґрунтя для застосування процедури медіації. Отже, якщо виходити з принципу «все, що прямо не

50. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>

51. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №580-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Tex>

заборонено – дозволено», можна зробити висновок, що медіація є природнім правом людини, яке сприяє вирішенню земельних спорів.

Розглянемо, що змінилося у сфері правового регулювання у зв'язку з прийняттям 16 листопада 2021 року Закону України «Про медіацію».

Розділом IV «Прикінцеві та перехідні положення» доповнено Земельний кодекс України ст. 1581. «Врегулювання земельних спорів шляхом медіації». Згідно з положеннями даної статті сторони земельних спорів мають право звертатися до медіації за допомогою у врегулюванні. При цьому враховуючи *особливості*, передбачені земельним кодексом⁵². Якщо аналізувати дану норму, то варто звернути увагу на вказівку про «урахування особливостей, передбачених цим Кодексом». До таких особливостей можна віднести те, що немає переліку земельно-правових конфліктів, які можуть вирішуватися за допомогою альтернативних способів, як і немає обмежень щодо застосування медіації в земельних спорах. Такими особливостями також можуть бути норми, що впливають на медіабельність земельних спорів. Земельний спір, для того щоб стати предметом медіації, має відповідати певним критеріям, бути таким, «що може бути вирішений за допомогою медіації», тобто «медіабельним». Беззаперечними критеріями є: а) наявність достатніх повноважень учасників медіації для укладення медіаційної угоди (а отже, вирішення спору); б) відсутні імперативні приписи щодо юрисдикційного порядку вирішення певного конкретного спору або ж відсутня пряма заборона проведення медіації з відповідного питання. За своєю природою, більшість видів земельних спорів можуть бути вирішені шляхом медіації. Є певні особливості, що можуть свідчити про сумніви в медіабельності, коли йдеться про спори між представником владних повноважень та членом громади. Це так званий дисбаланс влади. У такому разі суть справи може бути зміщена в бік однієї зі сторін. Тому, на думку деяких дослідників, такі категорії справ є менш придатними для медіації⁵³. Проте ми вважаємо, що якщо немає інших обставин, що свідчать

52. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>

53. Guidelines For Land Dispute Mediation, 2018. URL: <https://europa.eu/capacity4dev/file/101125/download?token=ctRHAXhZ>

про немедіабельність спору, таких як значний суспільний інтерес, недієздатність особи, то в таких конфліктах медіація можлива. І її успішність залежить тоді й від майстерності медіатора забезпечити дотримання принципу рівності в медіації.

Саме наведені вище критерії, на нашу думку, становлять правову основу для застосування медіації у земельних спорах. Однак, варто уточнити, що наявність правової основи для вирішення земельного спору в порядку медіації не є тотожною «медіабельності» такого спору, так як остання включає в себе й інші об'єктивні (до прикладу – спір, що вирішується не має зачіпати права третіх осіб) та суб'єктивні критерії (бажання сторін вирішити спір). Що стосується критерію наявності достатніх повноважень учасників медіації для вирішення земельного спору, вважаємо, що, оскільки будь-який земельний спір виникає в рамках земельних правовідносин, які врегульовані законом та підзаконними нормативно-правовими актами, то такими критеріями для органів місцевого самоврядування виступають надані їм повноваження, а для громадян та юридичних осіб – їх права.

Також, згідно з ч. 2 ст. 1581 ЗКУ передбачається, що суди та органи місцевого самоврядування «сприяють примиренню сторін земельного спору»⁵⁴. На нашу думку, це означає, що дані органи, які законом уповноважені вирішувати земельні спори, повинні ознайомлювати сторони спору, що до них звернулися про можливість вирішення їхнього спору за допомогою процедури медіації. А далі вже сторони обиратимуть, який саме спосіб захисту своїх прав використати. На користь цього твердження також свідчать норми цивільного законодавства. Зокрема, як уже зазначалося раніше, закріплено обов'язок судді дізнатися, чи бажають сторони провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації. Це має відбутися ще на етапі підготовчого засідання. Таким чином, можна зробити висновок, що на перший погляд очевидна монополія суду на вирішення земельних спорів «з приводу володіння, користування і розпорядження земельними ділянками, що перебувають у власності громадян і юридичних осіб, а також спори щодо розмежування

54. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>

територій сіл, селищ, міст, районів та областей» не є такою. Як і немає монополії органів місцевого самоврядування на вирішення спорів щодо добросусідства та меж земельних ділянок.

Наступною особливістю правового регулювання застосування медіації в земельних спорах є положення ч. 3 ст. 1581 ЗКУ, в якому говориться про те, що «договір про проведення медіації та угода за результатами медіації у земельних спорах укладаються в письмовій формі»⁵⁵. Під час аналізу даної частини виникає побоювання стосовно диспозитивності цієї норми в частині регулювання надання послуг медіації. Чи завжди в земельних спорах важлива домовленість саме в письмовій формі? На це питання відповідь надасть практика. Ми ж надаємо перевагу широкому тлумаченню норми права і вважаємо, що в даному випадку варто застосовувати норми Закону України «Про медіацію» як норми спеціального Закону. Зокрема, п. 9 ч. 1 ст. 1 передбачає, що за погодженням сторін можна застосовувати альтернативні форми укладення угоди, що фіксує результат домовленості - усну чи письмову⁵⁶. Що ж буде, якщо сторони не виконають домовленість за результатами медіації? Це питання часто виникає на практиці під час проведення просвітницьких заходів. Ч. 4 ст. 1581 дає чітку відповідь на питання: «У разі невиконання чи неналежного виконання угоди за результатами медіації сторони медіації мають право звернутися для розгляду земельного спору до органів, що вирішують земельні спори»⁵⁷. При цьому можна звертатися до суду з позовними вимогами про вирішення земельного спору, виклавши обставини справи. А можна звертатися з позовом про зобов'язання виконати умови угоди за результатами медіації.

Ще однією особливістю нашого Закону про медіацію є те, що він не встановлює обов'язковості медіації, зокрема і в земельних спорах. Корисним тут, на нашу думку, буде розглянути досвід деяких іноземних країн. Наприклад, цивільно-процесуальне законодавство Німеччини визначає перелік категорій спорів, у

55. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>

56. Про медіацію. Закон України від 16.11.2021р. № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

57. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>

вирішенні яких потрібно застосовувати медіацію, в обов'язковому порядку, а не в добровільному. Зокрема, це спори між сусідами щодо впливу сусідньої земельної ділянки. Закон говорить про те, що законодавством земель може бути закріплено положення про те, що пред'явлення позову допускається лише після спроби вирішити спір за взаємною згодою в органі з примирення, затвердженому або визнаному управлінням юстиції землі»⁵⁸.

Дещо іншою є практика Норвегії щодо забезпечення процедури медіації в земельних спорах. Норвегія є країною, яка має спеціальний суд з консолідації землі, що є частиною судової системи. Власники землі можуть обирати, до якого суду звернутися – звичайного суду цивільної юрисдикції або спеціального суду з консолідації земель. Рішення даного суду не може бути оскаржено⁵⁹. На нашу думку, це не є обов'язковість медіації, але дуже гарний приклад видимого функціонування альтернативи, що ґрунтується на принципі рівності за підтримки з боку держави.

Отже, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день в Україні достатньо правових підстав для застосування процедури медіації при вирішенні земельних спорів. При зверненні до медіації потрібно враховувати наявність повноважень сторін на вирішення спору та відсутність імперативних вказівок на обов'язкове юрисдикційне вирішення спору або ж прямої заборони проведення медіації в певних випадках. Задля збільшення кількості вирішених справ за допомогою медіації немає необхідності впровадження обов'язковості медіації в земельних спорах. Але потрібне запровадження можливості скористатися процедурою медіації для захисту своїх земельних прав на основі принципу рівності з юрисдикційним способом захисту за підтримки з боку державних органів та місцевих органів влади.

58. Федчишин Д. В. Практика медіації за законодавством зарубіжних країн. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Серія Право. Випуск 51. Том 1. С. 170-173. // URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/31063>

59. Jørn Kjell Rognes og Per Kåre Sky. Legal mediation of land disputes in Norway. Vol. 68, pp 226–232. URL: https://www.researchgate.net/publication/332781457_Legal_mediation_of_land_disputes_in_Norway/link/5cc96c9ca6fdcc1d49bc6981/download

Список використаних джерел

1. Верховний Суд у цифрах і фактах за 2020 рік. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Zvit_2020.pdf
2. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III, в ред. від 26.11.2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/stru#Stru>
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №580-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
4. Пацурківський П. С., Гаврилюк Р. О. Людське право на медіацію. Право України. 2020. № 7. С. 212-229. // URL: https://drive.google.com/file/d/1cDbCK7rcmDCbddRUQ_P402DFKo3nWaIR/view
5. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах. Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>
6. Про медіацію. Закон України від 16.11.2021р. № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
7. Федчишин Д. В. Практика медіації за законодавством зарубіжних країн. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Серія Право. Випуск 51. Том 1. С. 170-173. // URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/31063>
8. Guidelines For Land Dispute Mediation, 2018. URL: <https://europa.eu/capacity4dev/file/101125/download?token=ctRHAXhZ>
9. Jørn Kjell Rognes og Per Kåre Sky. Legal mediation of land disputes in Norway. Vol. 68, pp 226–232. URL: https://www.researchgate.net/publication/332781457_Legal_mediation_of_land_disputes_in_Norway/link/5cc96c9ca6fdcc1d49bc6981/download
10. Sietchiping Remy, Oumar Sylla, Christol Paluku Mastaki. Guide to land mediation: based on the experience in the eastern democratic republic of the congo. Copyright © United Nations Human Settlements Programme. (UN-Habitat), 2013. URL: <https://landportal.org/node/29903>

Вікторія Іванюк
доктор філософії з права, юрист,
Західноукраїнський національний університет

РОЛЬ МЕДІАЦІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ ТА СПОРІВ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Суспільні відносини у сфері інтелектуальної власності постійно розвиваються й актуалізують потребу їх належного правового регулювання та ефективного захисту. Потенціал медіації для вирішення спорів щодо інтелектуальної власності не був повністю реалізований, оскільки більшість власників прав на інтелектуальну власність і юристів у сфері інтелектуальної власності здебільшого покладаються на традиційні засоби судового розгляду. Разом з тим, беручи до уваги значення об'єктів інтелектуальної власності для юридичних осіб, можливість призупинення діяльності внаслідок конфліктів щодо них, наявності спорів щодо об'єктів інтелектуальної власності, які стосуються декількох юрисдикцій, вбачається доцільним застосування саме медіації як альтернативного засобу вирішення спору.

Враховуючи кількість спорів, що пов'язані із застосуванням та тлумаченням кількох національних і міжнародних нормативних актів з питань інтелектуальної власності, на міжнародному рівні було докладено багато зусиль для розробки та сприяння вирішенню зазначених конфліктів завдяки широкому спектру альтернативних механізмів без необхідності звернення до суду. Позитивний результат від процедури медіації у спорах з питань інтелектуальної власності відзначений навіть Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, яка є спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй. У межах цієї організації був створений Центр з арбітражу

та посередництва, що займається вирішенням спорів шляхом застосування ADR (Alternative dispute resolution) – альтернативного вирішення спору (зокрема, медіації)⁶⁰. Відтак, для оцінки ролі медіації у вирішенні конфліктів і спорів у сфері інтелектуальної власності вважаємо необхідним встановити зміст таких понять, як: «інтелектуальна власність», «конфлікт», «спір», «медіація», а також проаналізувати практичні аспекти застосування медіації у даній сфері.

Слід зазначити, що законодавство України, а також міжнародне право не містять визначення терміна «інтелектуальна власність». Відповідно до Конституції України, громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової та технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності. Кожний громадянин має право на результати своєї інтелектуальної, творчої діяльності; ніхто не може використовувати або поширювати їх без його згоди, за винятками, встановленими Законом⁶¹.

Згідно з чинним Цивільним кодексом України, інтелектуальна власність ділиться на чотири категорії: авторське право та суміжні права (об'єктами авторського права є художні, літературні й інші твори, а також комп'ютерні програми та бази даних, тоді як суміжними правами є права артистів-виконавців на їх виконання, права виробників фонограм на їх записи і права телерадіомовлення на їх радіо й телевізійні програми); промислова власність, яка включає винаходи, корисні моделі та промислові зразки (права на які посвідчуються патентами); засоби індивідуалізації учасників цивільного обігу й продукції, котра ними виробляється (торговельні марки, фірмові найменування та географічні зазначення); нетипові об'єкти інтелектуальної власності⁶².

60. Старовойтова Д. Медіація: в яких сферах ІВ є найбільш ефективною? Юридична Газета: вебсайт. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/mediaciya-v-yakih-sferah-iv-e-naybilsh-efektivnoyu.html> (дата звернення: 31.10.2022).

61. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.10.2022).

62. Сенюта В. Визначення інтелектуальної власності: деякі теоретичні зауваження. Підприємництво, господарство і право. № 6. 2017. С. 52.

У свою чергу, фахівці у сфері інтелектуальної власності зазначають, що поняття «інтелектуальна власність» виникло у процесі тривалої практики юридичного закріплення за певними особами їх прав на результати інтелектуальної діяльності у промисловій, науковій, художній, виробничій та інших сферах⁶³.

У даному контексті зазначимо, що у 1967 році у Стокгольмі було підписано Конвенцію, що заснувала Всесвітню організацію інтелектуальної власності, якою визначено, що до інтелектуальної власності належать права на:

- літературні, художні та наукові твори;
- виконавську діяльність артистів, звукозапис, радіо- і телевізійні програми;
- винаходи у сферах людської діяльності;
- наукові відкриття;
- промислові зразки, товарні знаки, знаки обслуговування, фірмові найменування і комерційні позначення;
- захист від недобросовісної конкуренції;
- усі інші права, що належать до інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах⁶⁴.

Що стосується поняття «конфлікт», то його співвідносять з поняттям «спір». Єдиної позиції щодо тотожності або відмінності зазначених категорій у науковій доктрині не сформовано. В етимологічному розумінні між словами «спір» та «конфлікт» є істотна різниця. Останнє походить від латинського «conflictus» (зіткнення) й означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, серйозних розбіжностей. Слово «спір» тлумачиться таким чином: словесна змагальність, обговорення чого-небудь, у якому кожен відстоює свою думку; взаємне претендування на володіння чим-небудь, що вирішується судом.

63. Гладченко В. Що таке інтелектуальна власність? ПАТЕНТБЮРО : вебсайт. URL: http://www.patent.net.ua/intellectus/patentbureau_news/about_intellectual_property/1033/ua.html (дата звернення: 31.10.2022).

64. Костюченко О. М. Правове регулювання інтелектуальної власності в Україні. Міністерство юстиції України: вебсайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4487 (дата звернення: 31.10.2022).

Це зіткнення різних поглядів у процесі доказування і спростування⁶⁵.

Щодо конфлікту у сфері права інтелектуальної власності, то це стан суспільних відносин, сторони яких перебувають в умовах протидії через порушення, потенційну можливість порушення прав на результати інтелектуальної, творчої діяльності, мають неузгодженість поглядів, інтересів, переконань щодо процесу створення результатів інтелектуальної творчої діяльності або використання, охорони об'єктів права інтелектуальної власності та обсягу прав, які щодо них виникають⁶⁶.

На рівні Європейського Союзу відносини інтелектуальної власності колізійно врегульовано на рівні Регламентів Європейського парламенту і Ради, однак, як зазначає М. О. Лукань, їх положення дещо викликають критику в закордонних наукових колах у зв'язку з неефективністю та непрактичністю застосування визначених регламентами підходів під час вибору права, що підлягає застосуванню, і встановленню юрисдикції у спорах з інтелектуальної власності з огляду на особливий статус, «специфічність» об'єктів інтелектуальної власності, відсутність правової регламентації з вирішення спорів з інтелектуальної власності в мережі Інтернет. Відтак, виникає потреба в уточненні, доопрацюванні, внесенні змін у наявні регламенти або ухвалення нових документів, спеціальним предметом яких було б виключне регулювання колізійних відносин інтелектуальної власності на просторах Європейського Союзу, що, на наш погляд, є більш доречним⁶⁷.

Слід зазначити, що 16 листопада 2021 року було прийнято Закон України № 1875-IX «Про медіацію», в якому закріплено визначення медіації як позасудової добровільної, конфіденційної, структурованої процедури, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або

65. Бурова Л. Щодо співвідношення категорій «конфлікт» та «спір» у сфері права інтелектуальної власності. *Evropský politický a právní diskurz*. - 2016. - Sv. 3, Vyd. 2. - С. 241.

66. Гусак О., Гусак А. Щодо альтернативних способів врегулювання конфліктів у сфері права інтелектуальної власності. Актуальні проблеми запобігання та протидії корупції: тези I Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2021 року). С. 105.

67. Лукань М. О. Сутність принципів конфлікту законів у сфері інтелектуальної власності. Актуальні проблеми держави і права. С. 132.

врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів⁶⁸. Окрім того, сферою дії даного Закону встановлено суспільні відносини, пов'язані з проведенням медіації з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим).

На думку Бондаренко-Зелінської Н. Л., альтернативне вирішення правових спорів – це сукупність прийомів і методів позасудового врегулювання спорів, у результаті застосування яких сторони, що сперечаються, укладають взаємоприйнятну угоду. Основне значення альтернативних засобів вирішення спорів полягає в тому, що за їх допомогою відбувається фільтрування тих правових спорів, які, дійсно, потребують повного судового розгляду, від тих, що можуть бути вирішені без участі суду. Крім того, все більше людей звертаються до способів альтернативного вирішення конфліктів, розуміючи, що навіть невеличкий судовий процес може зруйнувати їх взаємовідносини. Можливо, саме тому, як вказують окремі науковці, на долю альтернативних засобів вирішення спорів у країнах Європейського Союзу припадає понад 70% усіх приватноправових спорів і лише 30% доходить до державних судів⁶⁹.

Практика засвідчує, що межа конфліктів у сфері інтелектуальної власності може бути пов'язана з різними відносинами як між суб'єктами господарювання при незаконному використанні об'єктів права інтелектуальної власності, так і в корпоративних та трудових відносинах, наприклад, коли права інтелектуальної власності рееструються на топменеджерів компанії. Саме тому застосування медіації у сфері інтелектуальної власності має свої переваги, зокрема:

- дозволяє зберегти відносини між сторонами конфлікту, на відміну від вирішення спору в судовому порядку;
- дозволяє припинити правопорушення завдяки швидкому

68. Закон України № 1875-IX «Про медіацію» від 16.11.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 31.10.2022).

69. Бурова Л. І. Поняття альтернативних способів захисту прав інтелектуальної власності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. Випуск 19. Том 2, 2012. С. 25.

вирішенню конфлікту. Об'єкти права інтелектуальної власності потребують швидкої реакції на порушення, щоб припинити незаконне відчуження, зокрема копіювання, розповсюдження, відтворення та ін.;

- дозволяє знайти рішення, прийнятне для обох сторін спору. Адже під час медіації сторони самі вирішують прийнятні для них умови укладання угоди щодо припинення порушення прав⁷⁰.

На думку Г. О. Ульянової, спори у сфері інтелектуальної власності, вирішення яких можливе за допомогою процедури медіації, можна поділити на декілька категорій, а саме:

- спори, які виникають між суб'єктами права інтелектуальної власності й користувачами у зв'язку з невиконанням чи неналежним виконанням договорів щодо розпорядження майновими правами інтелектуальної власності. У даному випадку застосування медіації можливе ще на стадії укладення договорів, за умови, коли сторони не можуть дійти згоди щодо істотних та додаткових умов договору;

- спори, які виникають щодо надання правовласником дозволу третім особам на використання об'єктів інтелектуальної власності, також у примусовому порядку за рішенням суду тощо;

- при вирішенні конфліктних ситуацій, які виникають у зв'язку з використанням об'єктів інтелектуальної власності без згоди правовласника.

Також, залежно від категорії об'єктів права інтелектуальної власності, права на які порушено, медіація застосовується при:

- порушенні авторських і суміжних прав;
- порушенні прав промислової власності;
- порушенні прав на засоби індивідуалізації⁷¹.

Необхідно зазначити, що використання медіації для вирішення конфліктів з приводу інтелектуальної власності - один із найперспективніших напрямів з погляду розвитку інститутів медіації. Це обумовлюється декількома причинами, зокрема:

70. Стародубов І. В. Переваги застосування медіації у сфері інтелектуальної власності. Центр судової експертизи та експертних досліджень: вебсайт. URL: <https://ics.gov.ua/expert/useful/ournews/359730/> (дата звернення: 31.10.2022).

71. Троцюк Н. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності. Юридичний вісник. № 4 (41). 2016. С. 122-123.

- спори у сфері інтелектуальної власності традиційно ставляться до категорії найскладніших справ, що значно підвищує правові ризики;
- предмет спору має низку особливостей, пов'язаних зі складністю грошової оцінки об'єкта інтелектуальної власності, наявністю особистих немайнових прав та інтересів автора об'єкта;
- підвищений інтерес до збереження конфіденційності, що диктується небажанням розкривати деталі творчих рішень, бізнес-моделей, ноу-хау, наслідки допущених порушень тощо;
- значна кількість конфліктів за участю іноземних юридичних та фізичних осіб, для яких використання альтернативних способів вирішення спорів є звичайним способом урегулювання конфлікту;
- зв'язок конкретного конфлікту з іншими численними спірними ситуаціями, зокрема, що виникають поза українською юрисдикцією.

Великий потенціал позасудового врегулювання конфліктів у сфері, що розглядається, підтверджує і те, що сторони, які звертаються до Вищого суду з питань інтелектуальної власності, часто налаштовані на його мирне врегулювання⁷².

Яскравим прикладом саме альтернативного вирішення спору у сфері інтелектуальної власності є вирішення спору між ROSHEN та БКК про право попереднього користувача на зображення для упаковки товарів 30 го класу МКТП (торти) — торту «Київський»⁷³. Судові суперечки за право використання назви «Київський торт», а також елементів його упаковки у вигляді листя каштанів і червоної стрічки з золотими написами велися більше року за позовом Roshen. У результаті, корпорація Roshen уклала мирову угоду з «Київським БКК» у суперечці про схожі упаковки тортів. Roshen більше не має претензій до БКК щодо порушення прав інтелектуальної власності.⁷⁴

Іншим підтвердженням динаміки ефективності застосування

72. Трошкіна К. Є. Особливості застосування медіації у сфері авторського права. Наукові записки. Серія: Право. Випуск 12. 2022. С. 47.

73. Старовойтова Д. Медіація: в яких сферах ІВ є найбільш ефективною? Юридична Газета : вебсайт. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/mediaciya-v-yakih-sferah-iv-e-naybilsh-efektivnoyu.html> (дата звернення: 31.10.2022).

74. Roshen і БКК владнали суперечку про упаковки тортів. Українська правда : вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/22/641835/> (дата звернення: 31.10.2022).

медіації у вирішенні конфліктів та спорів у сфері інтелектуальної власності слугує підсумок діяльності Центру арбітражу та посередництва ВОІВ за 2021 рік. За даними організації, щорічне навантаження центру зросло на 44,5%. Справи у веденні Центру стосувалися транснаціональних компаній (46%), малого та середнього бізнесу, включаючи стартапи, творців і новаторів (41%), а також організацій колективного управління (12%) зі сторонами з усіх регіонів, зокрема Азії, Європи, Латинської Америки та Північної Америки. Спори стосувалися багатьох розділів сфери інтелектуальної власності, серед яких найбільш поширеними були авторське право і суміжні права (41%), патенти (37%) та торговельні марки (16%). Основними напрямками для бізнесу були авторське право в цифровому середовищі, ІКТ, науки про життя й механічні патенти. Особливе зростання було зазначено в запитах на посередництво у спорах FRAND, спорах щодо авторських прав та міжнародних спорах щодо інтелектуальної власності, переданих китайськими судами.⁷⁵

Таким чином, аналіз ролі медіації у вирішенні конфліктів і спорів у сфері інтелектуальної власності дозволяє сформувати такі висновки.

1. Тенденція збільшення кількості спорів у сфері інтелектуальної власності є логічною, беручи до уваги технологічний прогрес і низку особливостей, пов'язаних зі складністю грошової оцінки об'єкта інтелектуальної власності, наявністю особистих немайнових прав та інтересів автора об'єкта.

2. Практика застосування інституту медіації демонструє очевидні переваги позасудового врегулювання конфліктів, як-от: прийняття рішення, що задовольняє усі сторони; конфіденційність спору; економія часу та коштів. Окрім того, вартим уваги вбачаємо застосування медіації у спорах у сфері інтелектуальної власності, що мають міжнародний характер.

3. Актуальними для подальших наукових розвідок є питання вдосконалення Закону України «Про медіацію», а також доцільність

75. ВОІВ: навантаження Центру арбітражу та посередництва в 2021 році зросло на 44,5%. Державне підприємство «УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ» (Укрпатент) : вебсайт. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-adr-27012022> (дата звернення: 31.10.2022).

передбачення у законодавстві режиму прискороного приведення у виконання медіаційних угод, методи його забезпечення з огляду на їх відмінність у різних правових системах та залежність від технічних особливостей національних процесуальних норм.

Список використаних джерел

1. Старовойтова Д. Медіація: в яких сферах ІВ є найбільш ефективною? Юридична Газета: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/mediaciya-v-yakih-sferah-iv-e-naybilsh-efektivnoyu.html> (дата звернення: 31.10.2022).
2. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.10.2022).
3. Сенюта В. Визначення інтелектуальної власності: деякі теоретичні зауваження. Підприємництво, господарство і право. № 6. 2017. С. 52-54.
4. Гладченко В. Що таке інтелектуальна власність? ПАТЕНТБЮРО : вебсайт. URL: http://www.patent.net.ua/intellectus/patentbureau_news/about_intellectual_property/1033/ua.html (дата звернення: 31.10.2022).
5. Костюченко О.М. Правове регулювання інтелектуальної власності в Україні. Міністерство юстиції України: вебсайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4487 (дата звернення: 31.10.2022).
6. Бурова Л. Щодо співвідношення категорій «конфлікт» та «спір» у сфері права інтелектуальної власності. *Evropský politický a právní diskurz*. 2016. Sv. 3, Vyd. 2. С. 238-242.
7. Гусак О., Гусак А. Щодо альтернативних способів врегулювання конфліктів у сфері права інтелектуальної власності. Актуальні проблеми запобігання та протидії корупції: тези І Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2021 року). С. 105-107.
8. Лукань М. О. Сутність принципів конфлікту законів у сфері інтелектуальної власності. Актуальні проблеми держави і права. С. 132-138.
9. Закон України № 1875-ІХ «Про медіацію» від 16.11.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 31.10.2022).
10. Бурова Л. І. Поняття альтернативних способів захисту прав інтелектуальної власності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: ПРАВО. Вип. 19. Т. 2. 2012. С. 23-25.
11. Стародубов І. В. Переваги застосування медіації у сфері інтелектуальної власності. Центр судової експертизи та експертних досліджень: вебсайт. URL: <https://ics.gov.ua/expert/useful/ournews/359730/>

(дата звернення: 31.10.2022).

12. Троцюк Н. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності. Юридичний вісник. № 4 (41). 2016. С. 116-124.

13. Трошкіна К. Є. Особливості застосування медіації у сфері авторського права. Наукові записки. Серія: Право. Вип. 12. 2022. С. 45-50.

14. Roshen і БКК владнали суперечку про упаковки торгів. Українська правда : вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/22/641835/> (дата звернення: 31.10.2022).

15. ВОІВ: навантаження Центру арбітражу та посередництва в 2021 році зросло на 44,5%. Державне підприємство «УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ» (Укрпатент): вебсайт. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-adr-27012022> (дата звернення: 31.10.2022).

Оксана Яремко
доцент, к.ю.н.,
доцент кафедри психології та соціальної роботи,
адвокат
Західноукраїнський національний університет

ПРИНЦИП ДОБРОВІЛЬНОСТІ СІМЕЙНОЇ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ПИТАННЯ ПРО РОЗІРВАННЯ ШЛЮБУ

Значну частину сімейних спорів становлять ті, що виникають при розірванні шлюбу (особливо, коли в сім'ї є діти). Часто подружжя, розриваючи шлюб, не може знайти порозуміння у важливих для них питаннях: з ким проживатиме дитина; в який час і в який спосіб відбуватимуться зустрічі дитини з іншим подружжям; як здійснюватиметься поділ спільно нажитого майна; яким чином розподілятимуться обов'язки з утримання і виховання дитини тощо. Ці суперечки здатні «отруювати» життя не лише подружжя, але й близьким їм людям (батькам, дітям, їхнім новим коханим тощо).

Сімейні спори, які подружжя не можуть вирішити самостійно, переважно є предметом судового розгляду. Проте, як відомо, не завжди рішення суду задовольняє повною мірою кожного з них чи членів їх сім'ї. За таких обставин виникла потреба у появі альтернативної форми у вирішенні сімейних конфліктів, якою і стала медіація.

Усе більша популярність сімейної медіації в українському суспільстві зумовлює необхідність здійснення наукових розвідок, спрямованих на вивчення її сучасного стану й перспектив розвитку.

Окремі дослідження особливостей інституту сімейної медіації в Україні знаходимо у працях Т. Білик, К. Власюк, Т. Водоп'ян,

А. Зубачова, А. Дутко, Ю. Потьомкіна, О. Нагірняк, Д. Мурач, С. Сулейманова та ін.

Мета статті – здійснити дослідження принципу добровільності сімейної медіації при вирішенні питання про розірвання шлюбу.

«Сім'я, дитинство, материнство і батьківство охороняються державою», – задекларовано у Конституції України (ч. 3 ст. 51) [3].

Безсумнівно, завдання зміцнення сім'ї є актуальним для сучасного українського суспільства, що знаходить відображення у державно-правовій політиці України і реалізується, зокрема, за допомогою вдосконалення внутрішньодержавної системи захисту сімейних прав, створення умов для ефективного вирішення шлюбно-сімейних спорів.

Проте поза увагою держави не повинні залишатися відносини, що виникають із реалізації права на розірвання шлюбу [5]. Адже багато сімейних функцій з часом порушуються, змінюються психологічні установки подружжя на збереження шлюбу. В деяких випадках не лише неможливо, а недоцільно зберігати шлюб як союз. Визнання такого права, тобто свободи людей не лише укладати шлюби, а й розривати їх, – один із доказів демократизації суспільства. І держава повинна максимально докластися до того, щоб розірвання шлюбу здійснювалося «максимально» м'яко для подружжя та їх рідних і близьких й не породжувало конфліктів для них.

Порядок розірвання шлюбу державою визначений у Сімейному кодексі України. Так, Сімейний кодекс України передбачає три шляхи розірвання шлюбу:

1. за заявою подружжя, яке не має дітей, поданою до органу державної реєстрації актів цивільного стану;
2. за рішенням суду за спільною заявою подружжя, яке має дітей;
3. за рішенням суду на підставі позовної заяви, поданої одним із подружжя [5].

Перший шлях передбачає вільне та без примусу висловлювання кожним із подружжя своєї волі на розірвання шлюбу (не залежно від того, чи мають вони стосовно одне одного претензії майнового характеру). При цьому даним шляхом (розірвання шлюбу органом державної реєстрації актів цивільного стану) може скористатися

лише подружжя, в яких немає спільних дітей, а отже, у них не може бути жодних суперечок, які б були пов'язані з правами батьків на виховання і утримування дитини та стосувалися її законних інтересів [5]. Думаємо, що за таких обставин незначна частина сімейних пар, які вирішили розірвати шлюб, будуть мати потребу в зверненні до медіатора.

Другий шлях розірвання шлюбу, на перший погляд, виглядає «неконфліктним» (на підставі рішення суду за спільною заявою подружжя, яке має дітей), оскільки подружжя разом із заявою про розірвання шлюбу подає до суду письмовий нотаріально завірений договір, що фактично визначає права, обов'язки і відповідальність подружжя з питань щодо виховання й утримання дитини (з ким буде проживати дитина; яку участь у забезпеченні умов життя дитини буде брати той із батьків, що проживатиме окремо, а також на яких умовах він буде реалізовувати право на особисте виховання дитини) [5].

Проте законодавець визначив термін, що становить один місяць від дня подання заяви про розірвання шлюбу, впродовж якого кожен з подружжя може відкликати її, а отже, і договір, що визначає умови розподілу прав, обов'язків та відповідальності з утримання і виховання дитини [5]. Збереження подружніх відносин – це не завжди причина їх (заяви та договору) відкликання. Той, хто відкликає з певних причин, таким чином може «відмовлятися» від умов, на які він погодився у договорі, доданому до заяви про розірвання шлюбу, що не може в подальшому не породити конфліктних відносин у сім'ї.

Що ж стосується третього шляху, то за своєю суттю з самого початку він уже передбачає наявний спір між подружжям, адже один із них звернувся до суду щодо розірвання шлюбу, подавши саме позовну заяву.

Два останні шляхи однозначно передбачають обов'язковість винесення судового рішення про розірвання шлюбу. Адже наявність у подружжя малолітніх/неповнолітніх дітей унеможливорює розірвання шлюбу органами державної реєстрації актів цивільного стану. Як докомпетенції медіатора не входить здійснення юридичного розірвання шлюбу (ні за наявності дітей/ні за їх відсутності). У той

же час саме від майстерності медіатора буде залежати, чи залишаться «невирішеними» спори, пов'язані з розірванням шлюбу. Особливо, коли мова йде про розірвання шлюбу на підставі позовної заяви, де одна сторона – «позивач», а інша – «відповідач».

При винесенні судового рішення про розірвання шлюбу за позовною заявою складається ситуація, за якої одна зі сторін «виграла», а друга, відповідно, «програла». Такий поділ зазвичай є умовним (адже хто б із подружжя не звернувся до суду першим (тобто був би «позивачем»), суд все-одно задовольнить позовну вимогу з розірвання шлюбу), але, по суті, підкреслює факт наявності між сторонами суперництва, найчастіше і ворожості. Такі настрої не можуть не перенестися на вирішення між ними суперечки щодо порядку спілкування, виховання й проживання дітей чи іншої сімейної ситуації. Батьки повинні максимально намагатися досягти згоди при вирішенні спорів з виховання дітей, що, безперечно, має призвести до врегулювання існуючих конфліктів між ними. І це ефективно за участі медіації.

Медіаційні процедури слід проводити з дотриманням *принципу добровільності*, який можна розглядати у двох аспектах:

- як добровільність медіатора;
- як добровільність сторін та інших учасників медіації.

Даний принцип закріплений у ст. 5 Закону України «Про медіацію» і в етичних кодексах медіаторів, що затверджені об'єднаннями медіаторів [4].

Пунктом 2.5. Кодексу професійної етики медіатора ГО «Національна асоціація медіаторів України» передбачено, що медіатор з власної волі бере участь у медіації у конкретному конфлікті (спорі). Автономно він приймає рішення про вихід з неї. У прийнятті таких рішень медіатор повинен бути відповідальним і враховувати конкретні умови та обставини ситуації. Якщо забажає, то може пояснити сторонам причину свого виходу з медіації [8]. Аналогічна позиція відображена в ч. 1 і ч. 2 ст. 5 Закону України «Про медіацію» [4].

Для прикладу, причинами виходу з медіації медіатора можуть бути: навмисне введення в оману і надання явно неправдивої інформації медіатору; відмова або нездатність дотримуватися

основних правил медіаційної процедури та ін.

Зупинимось більш детально на принципі добровільності, що безпосередньо стосується сторін та інших учасників медіації.

Насамперед він проявляється у праві сторін судового провадження на вирішення їхнього спору в позасудовому порядку. Сторони конфлікту мають право примиритися, у тому числі шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу (ч. 7 ст. 49 Цивільного процесуального кодексу України) [6]. Відповідно, суд як на стадії підготовчого судового засідання, так і на будь-якій іншій, може оголосити перерву, коли з'ясує, що «сторони домовилися провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації» [6]. Але ця перерва може бути не більшою як дев'яносто днів «з дня постановлення судом ухвали про зупинення провадження у справі» [6].

Ще одним проявом принципу добровільності є те, що медіатор зобов'язаний інформувати всіх учасників медіації про необхідність дотримання ними принципу добровільності щодо участі в медіації та, відповідно до Закону, також про те, що застосовувати примус до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації є неприпустимим (п. 2.5. Кодексу професійної етики медіатора) [8].

Участь у медіації завжди має бути добровільною (результатом «добровільного волевиявлення»). «Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації» (ч. 1 ст. 5 Закону України «Про медіацію») [4]. Результатом «добровільного волевиявлення» має бути і реалізація сторонами права відмови у будь-який момент від участі у медіації (ч. 2 ст. 5 Закону України «Про медіацію») [4].

Відповідно, медіатору, оцінюючи можливість застосування медіації (або її припинення), у кожному конкретному випадку необхідно провести процедуру попереднього «скрінінгу»: за допомогою нейтральних звичайних питань під час особистої індивідуальної бесіди зі стороною (учасником) сімейного конфлікту здійснити перевірку дійсності у неї «добровільного волевиявлення». За результатами такого «скрінінгу» в медіатора мало б сформуватися чітке внутрішнє переконання того, що діяння сторони (учасника) конфлікту продиктоване «добровільністю волевиявлення».

Принцип добровільності сторін та інших учасників медіації

має простежуватися впродовж усієї медіаційної процедури. Сторони сімейного конфлікту за власним бажанням намагаються дійти згоди щодо врегулювання конфлікту.

На відміну від судового процесу, сімейна медіація дозволяє сторонам конфлікту знайти компроміс, вирішити проблеми більш цивілізованим методом, а найголовніше – отримати результат, який максимально буде влаштовувати учасників конфлікту, оскільки робить акцент на співпраці сторін, а не на змагальності (як у судовому процесі). Рішення, до якого сторони приходять при сімейній медіації (у виконанні якого будуть зацікавлені), приймається добровільно без здійснення будь-якого тиску (зі сторони медіатора чи будь-якого іншого) та з дотриманням усіх законних прав і вважається досягнутим лише тоді, коли інтереси кожного будуть задоволені. Відповідно до Рекомендацій № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах від 21 січня 1998 р. у медіатора відсутні повноваження «нав'язувати сторонам якесь рішення» (пп. «iv» п. III) [2].

Професійність медіатора та його репутація мають велике значення для встановлення у сторін довіри до нього, а також для проведення екологічної й результативної медіації. Професійний медіатор допомагає робити все, щоб сторони змогли зрозуміти суть існуючої проблеми і за його сприяння самостійно вирішити її. У той же час медіатор, працюючи з людьми та людськими стосунками, має приділяти увагу емоційній стороні конфлікту. Його завдання – допомогти сторонам медіації поглянути на ситуацію з боку, проаналізувати різні її аспекти, повернути здатність до раціональної оцінки обставин, до розумних дій, які будуть відповідати їх справжнім інтересам. Як уже наголошували, медіатор не радить, не нав'язує своїх рішень, а допомагає сторонам медіації подивитися на конфлікт з різних поглядів. Лише сторони конфлікту разом напрацьовують спільний шлях вирішення конфлікту. А для цього медіатор створює кожному з подружжя можливість почути і зрозуміти те, чого він хоче, висловити свої потреби та інтереси, відновити і зміцнити між ними зв'язок. Проте тут мова йде не про збереження їх подружнього життя (проведення медіації для уникнення розірвання шлюбу). Адже, йдучи на медіацію, одна особа

з подружжя, або ж і двоє, уже мають сформований чіткий намір розірвати шлюб. Мова йде про вирішення спорів, які впливають із розірвання шлюбу, та збереження між ними гарних відносин тоді, коли подружжя не перебуватиме у шлюбі.

Медіатор зобов'язаний подбати про забезпечення у процесі медіації необхідного безпечного простору, за якого сторони зможуть довіряти одне одному, спільно працювати над вирішенням проблем і надалі безболісно спілкуватися. Таким чином, якщо суд розглядає лише предмет спору, не враховуючи емоційну складову, а психотерапія, навпаки, концентрується на емоційному аспекті, медіація достатньою мірою приділяє увагу обом аспектам (емоційному та предметному).

Сімейна медіація дозволяє подружжю виражати емоції, оскільки без виходу певної кількості претензій і образ, що накопичилися у них один до одного, їм досить складно шукати вирішення проблеми, яке б влаштувало їх обох. Власне вираження емоцій є особливо важливим при сімейній медіації, оскільки у даному випадку, крім особистих інтересів, мають місце родинні стосунки. Проте медіатор повинен стежити за тим, щоб емоції не взяли гору, а вести паралельно якісну роботу так, щоб вирішилася проблемна ситуація й обоє з подружжя були задоволені. У протилежному випадку одна зі сторін, яка не відчуватиме «комфорту» в процесі медіації, навпаки, вийде з медіації, не досягнувши її мети. Що ж стосується розгляду позовної заяви про розірвання шлюбу в рамках судового процесу, то тут складно назвати участь обох із подружжя «добровільною», а отже, для кожного комфортною.

Окрім того, що дії сторони медіації повинні бути засновані на добрій волі, вони мають ґрунтуватися на «справжньому бажанні» вирішити суперечку. Медіатор може скористатися правом, передбаченим у п. 5 ч. 1 ст. 11 Закону України «Про медіацію» [4], і відмовитися від участі у медіації, коли зрозуміє, що хтось зі сторін бере участь у медіації, не переслідуючи справжньої мети – «запобігти виникненню або врегулювати конфлікт» [4].

Вважаємо за доцільне зупинитися на проблемі «найкращих інтересів дитини» і принципу добровільності сторін сімейної медіації та інших учасників медіації.

У цьому питанні потрібно насамперед виходити з положень Рекомендацій №R(98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах від 21 січня 1998 р., а саме: «медіаторові слід виявляти особливу турботу про добробут і найкращі інтереси дитини, спонукати батьків зосереджуватися на потребах дитини та нагадувати батькам про їхній першочерговий обов'язок забезпечувати добробут своєї дитини і про необхідність надання своїм дітям інформації та порад» (пп. «viii» п. III) [2].

Важливо у сімейних конфліктах, що виникають у результаті розірвання шлюбу, не забувати про інтереси дітей. На дітей розлучення батьків або інші конфліктні ситуації в сім'ї можуть вплинути дуже негативно не лише у дитинстві, але й у подальшому дорослому житті. Медіатор зобов'язаний допомогти батькам сконцентруватися на інтересах дітей, на їх почуттях і потребах для того, щоб виробити оптимальні схеми подальшої взаємодії як небайдужих один для одного людей. Навіть у випадку розірвання шлюбу добре налагоджені стосунки між батьками допоможуть швидше адаптуватися дитині до нової ситуації, без втрат у психологічному та соціальному плані. Для батьків важливо навчитися відокремлювати, не «змішувати» дві речі: продовження виконання ними батьківських обов'язків і закінчення їх взаємин як подружжя.

Медіатор зобов'язаний бути особливо уважним, коли питаннями сімейної медіації виступає спільна турбота батьків про інтереси дитини. На практиці дуже частою є ситуація торгів у питанні про реалізацію дитиною права на спілкування з обома батьками, а також у питанні спільної їх участі в матеріальному забезпеченні дитини. Нерідко той із батьків, з ким проживає дитина, сприймає її як особисту власність та використовує це у своїх маніпуляціях. Розгляд дитини як об'єкта обміну товарно-грошових відносин є неприйнятним. Тому медіатор зобов'язаний протистояти цьому, створюючи умови для більш довірливої взаємодії між подружжям.

У добре проведеній сімейній медіації взаємні поступки сторонами сприймаються швидше як вияв доброї волі та взаємної довіри, ніж як результат жорсткого торгу. Відповідно, медіатор має допомогти батькам сфокусуватися на інтересах дітей як самостійних

особистостей і думати не лише про свої інтереси, а й про почуття і потреби дітей. Батьки зобов'язані зрозуміти, що благополуччя дітей – це найголовніше, а тому повинні схвально ставитися до прагнень медіатора побудувати дискусію навколо пріоритетних питань, які стосуються інтересів дітей.

Під час медіації, що проводиться з питань, пов'язаних із розірванням шлюбу, доцільно медіатору ініціювати, щоб батьки обмінялися інформацією про дітей. Для цього він може попросити батьків, щоб вони розповіли про характер, заняття і захоплення своїх дітей. Переміщення фокусу спілкування на дитину дає можливість сформулювати у батьків загальні уявлення про неї, а також про те, що було б для неї добрим, корисним. Це створить основу для конструктивної комунікації між ними.

У питанні щодо участі дітей у сімейній медіації слід виходити з: віку дитини, її бажання/небажання брати участь у прийнятті рішення, згоди обох батьків, рівня «гостроти» конфлікту подружжя, здатності батьків спокійно обговорювати розбіжності, що існують між ними, а також наявності у медіатора необхідної кваліфікації для роботи з дітьми тощо. За таких обставин доцільно підписати додаткову угоду про участь дитини у медіаційній процедурі, де прописати всі необхідні правові аспекти.

Цілком слушними є рекомендації щодо проведення розмов з дитиною у форматі її індивідуальної розмови з медіатором/спеціалістом-психологом. При цьому діти повинні мати чітку впевненість у тому, що можуть вільно висловлюватися, не побоюючись потрапити в неприємну ситуацію або того, що якимось чином їх слова можуть завдати шкоди батькам.

Подружжю слід розглядати участь дітей у медіації як форму надання допомоги самій дитині та надання їй можливості висловити свою думку в безпечних і комфортних умовах. Спеціаліст-психолог, якого можуть запросити до дитини, повинен розуміти, що за даних обставин до кола його завдань не входить проведення психологічної експертизи. Він повинен донести до батьків лише бажання дитини і її бачення щодо вирішення спірної ситуації, яка склалася у їх сім'ї. При цьому дитина – це не суддя у конфлікті між дорослими. Не можна від неї вимагати будь-якого рішення або висловлювань на

користь одного з батьків.

Таким чином, убачається, що залучення дитини в сімейну медіацію може відповідати її найкращим інтересам. Проте, не достатньо медіатору отримати від дитини згоду на це. Своє волевиявлення з даного питання мають продемонструвати батьки, при чому обоє. Також добровільною буде згода обох батьків і дитини тоді, коли у кожного вона буде усвідомленою.

Серед медіаторів та юристів досить дискусійним є питання, яке стосується можливості проведення медіації у випадку, коли медіатор з'ясує, що одна зі сторін - жертва домашнього насильства. І чи можна вважати участь такої сторони в сімейній медіації добровільною?

Іноді під час проведення попередньої індивідуальної розмови зі стороною або ж під час процедури медіації медіатор може з'ясувати, що одна зі сторін зазнала домашнього насильства. Вважаємо, що не у всіх випадках медіатор повинен «відмовляти» у проведенні сімейної медіації з вирішення спорів, що можуть виникати при розірванні шлюбу.

Варто взяти до уваги, що жінки, які стали жертвами насильства, часто звертаються до медіаторів, тому що шукають можливість переговорити зі своїм колишнім партнером у присутності незалежної третьої сторони. І тут потрібно розуміти зміст та дійсну мету їх розмови, щоб вона не перетворилася на консультацію з психотерапії.

Сімейна медіація з-посеред усіх видів медіації найчастіше використовує окремі досягнення психотерапії. У той же час, вона має суттєві відмінності від роботи психотерапевта, яку він проводить з подружніми парами. Зазвичай пов'язана з конфліктами, що містять юридичний аспект (наприклад, щодо визначення місця проживання дитини; порядку і способу виконання батьками обов'язку з утримання малолітньої/неповнолітньої дитини; порядку і способу спілкування з дитиною того з батьків, з яким дитина не буде проживати; стягнення аліментів на утримання дружини до досягнення дитиною трирічного віку та ін.).

Психотерапія часто носить довготривалий характер, а процес медіації може тривати зазвичай упродовж двох-трьох сесій. Сімейна психотерапія працює з почуттями і взаємовідносинами

подружжя, тоді як медіація спрямована на пошук узгоджених рішень з конкретних питань, що стосуються поділу майна, інтересів дітей, подружжя тощо. Сімейна психотерапія в основному детально аналізує минуле клієнтів, їх стосунків. Медіація зорієнтована в основному на обговорення майбутнього.

Психологічне консультування зазвичай розпочинається без попередньо укладеної письмової угоди та по завершенню не передбачає підписування письмової угоди, яка матиме юридичну силу. Перед початком медіації медіатор і дві сторони конфлікту укладають угоду про проведення процедури медіації. За умови успішно проведеної сімейної медіації, вона може завершуватися підписанням медичної угоди, що матиме юридичну силу (ст. 10) [4].

Згідні, що лише під час рівноправного переговорного процесу є можливою реалізація власних інтересів та пошук, обговорення прийнятних для кожної сторони рішень. У випадку наявного між учасниками конфлікту дисбалансу влади цього досягнути не реально.

Проте вважаємо: коли сторона, яка зазнала домашнього насильства, наполягає на проведенні медіації і медіатор переконався у її дійсних намірах щодо медіації та у її психологічній готовності комунікувати з іншим подружжям, то не повинно існувати жодних перешкод у цьому зі сторони медіатора.

На сьогоднішній день в Україні популярною є думка, що ч. 1 ст. 48 Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами від 11 травня 2011 р. вказує на несумісність застосування медіації у справах щодо домашнього насильства [8]. Насправді у ч. 1 ст. 48 даної Конвенції мова йде про таке: «Сторони вживають необхідних законодавчих або інших заходів для заборони на обов'язкові альтернативні процеси з вирішення спорів, у тому числі посередництво та примирення, стосовно всіх форм насильства, які підпадають під сферу застосування цієї Конвенції» [1], тобто Конвенція не вимагає від держав абсолютної заборони із застосовування у справах про домашнє насильство альтернативних способів вирішення спорів, а робить застереження: справи про домашнє насильство не є тими справами, до яких застосовується обов'язкова медіація [1].

Як ще один аргумент, що не на користь медіації за участі жертв домашнього насильства, наводять Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)» від 17 серпня 2016 р. № 892, де вказано, що: «Соціальна послуга в частині проведення медіації не застосовується між потерпілою особою та особою, яка вчинила правопорушення або злочин, у випадках насильства у сім'ї, торгівлі людьми, жорстокого поводження з дітьми» [7; 9]. І з цим складно погодитися. По-перше, у Законі України «Про медіацію» немає жодних обмежень щодо проведення медіації, пов'язаних з тією чи тією категорією справ [4]. По-друге, наказ Міністерства соціальної політики України від 17 серпня 2016 р. № 892 веде мову про медіацію як соціальну послугу [7]. Про це більш ґрунтовно будемо писати у подальших наукових розвідках.

Таким чином, принцип добровільності – один із базових принципів сімейної медіації, який можна розглядати у двох аспектах:

1. як добровільність медіатора;
2. як добровільність сторін та інших учасників сімейної медіації.

Медіатор автономний у прийнятті рішення щодо участі в сімейній медіації та у виході із неї. Про причини прийнятих рішень він не зобов'язаний поінформувати сторони сімейної медіації.

Проявами принципу добровільності, що безпосередньо стосується подружжя як сторін та інших учасників сімейної медіації, є таке: сторони конфлікту мають право домовитися на будь-якому етапі судового провадження про проведення позасудового врегулювання спору шляхом медіації; медіатор зобов'язаний поінформувати всіх учасників сімейної медіації про те, що застосовувати примус до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації є неприпустимим; на медіаторі лежить обов'язок стежити, щоб перед медіацією і на кожному етапі медіаційної процедури не порушувалося «добровільне волевиявлення» сторін сімейного конфлікту; медіатору заборонено нав'язувати сторонам конфлікту рішення; рішення сторін конфлікту мають прийматися без будь-якого тиску, з дотриманням усіх законних прав і вважаються досягнутими лише тоді, коли інтереси сторін (подружжя) будуть

задоволені; на медіаторі лежить відповідальність за гарантування сторонам необхідного безпечного простору, через що вони зможуть довіряти одне одному, спільно працювати над вирішенням проблем, і через що в них сформується самовідчуття «добровільності» їх дій/слів тощо; залучення дитини в сімейну медіацію може відповідати її найкращим інтересам (насамперед вона має можливість висловити власну думку в безпечних і комфортних умовах), але повинно супроводжуватися усвідомленою згодою як обох батьків, так і самої дитини та ін.

Допущення до медіації з вирішення питань, що виникають при розірванні шлюбу, сторони-жертви домашнього насильства не завжди буде свідченням порушення рівноправності сторін медіації та вважатиметься її «недобровільною» участю в медіаційній процедурі. Навпаки, такі жертви іноді свідомо звертаються до медіаторів, так як шукають можливість переговорити зі своїм колишнім партнером у присутності незалежної третьої сторони.

Якщо сторона, що зазнала домашнє насильство, наполягає на проведенні медіації і медіатор переконався у її дійсних намірах щодо медіації та у її психологічній готовності комунікувати з іншим подружжям, то, вважаємо, що за таких обставин у неї не повинно бути жодних перешкод зі сторони медіатора.

Список використаних джерел

1. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами від 11.05.2011 (ратифікація від 20.06.2022); URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text (дата звернення: 23.10.2022).
2. Рекомендація № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах: Ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 616 засіданні заступників міністрів від 21.01.1998; URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Rec_2001_9_2001_09_05.pdf (дата звернення: 23.10.2022).
3. Конституція України від 28.06.1996; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2022).
4. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 23.10.2022).
5. Сімейний кодекс України від 10.01.2002 № 2947-III; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14/card2#Card> (дата звернення: 23.10.2022).

6. Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (дата звернення: 23.10.2022).
7. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)» від 17.08.2016 № 892; URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text> (дата звернення: 23.10.2022).
8. Кодекс професійної етики медіатора: затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19.02.2022, протокол № 1/2022; URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhnyu-ryeekakhsua/> (дата звернення: 23.10.2022).
9. Медіація в справах щодо домашнього насильства в контексті законопроектів «Про медіацію»; URL : <https://jurfem.com.ua/mediatsiya-v-spravah-shcodo-domashnyogo-nasylstva/> дата звернення: 23.10.2022).

РОЗДІЛ 4
ПСИХОЛОГІЧНА ОБІЗНАНІСТЬ ТА
ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДІАТОРА

**Яна
Амельчиць**
*магістр медіації та вирішення конфліктів,
коуч*

ПРИНЦИП НЕЙТРАЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА

За період, що охоплює завершення Другої світової війни і до сьогодні, медіація зарекомендувала себе в міжнародному просторі як дієвий інструмент урегулювання конфліктів, а український стаж у сфері медіації складає вже понад 25 років. Незважаючи на багаторічний досвід та стрімкий розвиток сфери альтернативного врегулювання суперечок як у світі, так і в Україні, питання нейтральності медіатора є досі остаточно не вирішеним. Нейтральність лежить в основі процедури медіації та є однією з головних вимог до особи медіатора, адже саме залучення нейтральної компетентної третьої сторони дає змогу сторонам конфлікту знайти спільне рішення. У зв'язку з цим ми вважаємо, що дослідження принципу нейтральності має першочергове значення. Різномічне тлумачення цього явища практиками та науковцями лише підтверджує його складність і комплексність. Досить часто визначення нейтральності подається через синонімічні терміни «незалежність», «неупередженість», «самостійність», «безоцінність», які, у свою чергу, також є комплексними та не розкритими повною мірою. Тому важливо дослідити всі можливі складові нейтральності медіатора, проаналізувати різні погляди дослідників цієї теми та визначити фактори, що формують нейтральність медіатора. Вважаємо за доцільне виявити зв'язок явища нейтральності з іншими сферами, що допоможе сформувати комплексну модель нейтральності й зробити її прикладною для практикуючих медіаторів.

Питання принципу нейтральності медіатора у вітчизняному просторі комплексно майже не досліджувалося. Окремі складові цієї

теми висвітлено зазначеними нижче авторами, але вони не об'єднані в єдиній комплексній моделі. Цей матеріал є одним із небагатьох комплексних досліджень нейтральності медіатора в Україні. Стаття репрезентує аналіз робіт таких українських науковців, як Фокін О. В., Мазаракі Н. А., Урусова О. Г. Тема нейтральності медіатора досліджується закордонними фахівцями, зокрема J. Rifkin, H. Astor, S. Cobb, R. Benjamin, M. Bernie, H. Hin, L. Susskin та ін.

Головна мета нашого наукового дослідження – проаналізувати розкриття теми нейтральності медіатора вітчизняними дослідниками, розглянути це питання в різних площинах, запропонувати комплексну модель принципу нейтральності медіатора.

Процес становлення та розвитку інституту медіації в Україні знаходиться на початковому етапі. У Законі України “Про медіацію” у Статті 7. «Нейтральність, незалежність та неупередженість медіатора» зазначено [4]:

1. Під час проведення медіації медіатор повинен бути нейтральним у ставленні до сторін медіації та незалежним від сторін медіації, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб, інших фізичних і юридичних осіб.

2. Медіатор не може:

- суміщати функцію медіатора з функцією іншого учасника медіації в одному конфлікті (спорі);
- надавати сторонам медіації консультації та рекомендації щодо прийняття рішення по суті конфлікту (спору);
- приймати рішення по суті конфлікту (спору) між сторонами медіації;
- бути представником або захисником будь-якої із сторін у досудовому розслідуванні, судовому, третейському чи арбітражному провадженні у конфлікті (спорі), в якому він є чи був медіатором.

3. Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності та підпорядкування, громадських об'єднань, посадових та службових осіб, фізичних осіб під час підготовки та

проведення медіації забороняється.

4. Медіатор повинен бути неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) здійснювати комунікацію, досягати порозуміння та проводити переговори.

5. Медіатор має право надавати сторонам медіації консультації та рекомендації щодо порядку проведення медіації та фіксування її результатів.

Ми бачимо, що вимоги стосуються переважно організаційної частини роботи медіатора, а глумачення термінів “нейтральність”, “незалежність” та “неупередженість” не передбачається. У законодавчих актах і науковій літературі останні три терміни вживаються синонімічно, інколи попарно (нейтральність – незалежність, неупередженість – нейтральність тощо), при цьому зміст цих принципів відрізняється в різних джерелах. Така ситуація ускладнює формування однозначного розуміння сутності діяльності медіатора, його прав та обов’язків у медіаційній процедурі, передумов для припинення участі в медіації тощо [10, с. 101].

У дослідженні «Нейтральність медіатора як фактор успішної організації процесу медіації» Фокін О. В. зазначає, що нерідко нейтральність трактується як чисто технічна (матеріальна або інша залежність, явна зацікавленість у певному результаті конфлікту тощо) чи емоційна категорія, яка має стосунок лише до взаємин медіатора зі сторонами. Однак цього не достатньо. Не менш важливою є змістовна нейтральність медіатора, невтручання в саму суть суперечки, вміння утриматися від порад, рекомендацій, надання варіантів вирішення спору, які самому медіатору здаються кращими [8, с.23]. Автор посилається на думку У. Лінкольна, що немає нейтральних людей, але є нейтральні процедури. Якщо медіатор знає свої “слабкі місця” і відстежує їх вплив у ході роботи зі сторонами, він здатний мінімізувати цей вплив, спираючись на свої професійні навички та технологічні можливості медіації” [8, с. 23]. Звертаємо увагу, що зараз мова йде про розвинену навичку емоційного інтелекту медіатора. Дослідник вважає, що роль медіатора у процесі медіації досить непроста – він повинен спонукати сторони конфлікту до діалогу для досягнення взаєморозуміння, але при цьому утримуватися від впливу на них. Важливо визначити потенційний

вплив нейтральності медіатора на сторони, що конфліктують, щоб зрозуміти його цінність як частини процесу медіації [8, с. 24].

Наріжним каменем медіаційного процесу, який гарантує законність і справедливість медіаційної угоди, називає медіацію українська науковиця Мазаракі Н. А. У дослідженні «Принцип нейтральності медіатора» авторка висвітлює норми міжнародного (Ради Європи) та наднаціонального (ЄС) законодавства, а також кодексу медіаторів. Дослідниця зазначає, що нормативно-правовими актами встановлюється вимога стосовно нейтральності медіатора, проте не розкривається зміст і співвідношення понять «нейтральність», «неупередженість», «незалежність», «безсторонність» медіатора тощо. У дослідженні авторка аналізує суб'єктивне та об'єктивне розуміння суті принципу нейтральності й неупередженості медіатора та наголошує на необхідності збереження процесуальної справедливості процедури медіації шляхом забезпечення цього принципу. Мазаракі Н. А. зазначає, що зміст поняття нейтралітету медіатора не є постійним і залежить від дії багатьох чинників, у тому числі від професіоналізму медіатора, обраного стилю медіації, особливості кожної окремої процедури медіації. Вважає, що структура дотримання нейтралітету медіатора має бути закріплена в Кодексі поведінки медіаторів, що створить необхідні директиви як для сторін спору, так і для медіаторів [10, с. 100]. Допускаючи кілька ключових припущень, а саме:

- повністю нейтрального та неупередженого медіатора бути не може, замість цього він має здатність не допустити зовнішніх проявів свого суб'єктивного ставлення;
- сторони не можуть бути рівними у своїх суб'єктивних силах і можливостях, – підсумовуючи аналітику закордонних фахівців, Мазаракі Н.А. пропонує виділити такі елементи нейтральності:
 1. Вимога до медіатора утримуватися від впливу на зміст медіації та/чи результат вирішення спору.
 2. Аспект однакового ставлення медіатора до сторін спору та недопущення медіатором фаворитизму щодо однієї зі сторін медіації.
 3. Незалежність медіатора, яка полягає у відсутності фінансових чи особистих зв'язків зі сторонами спору.

4. Незалежність від органів влади.

Доречним вважаємо зазначення авторкою думки Е. Рока, згідно з якою існує внутрішня (власні переконання та сприйняття) і зовнішня нейтральність медіатора (дії чи бездіяльність у процесі медіації) [10, с. 100].

Продовжуючи тему внутрішньої нейтральності, варто звернути увагу на дослідження Урусової О. Г. «Психологічний аналіз професійної діяльності у життєвому просторі особистості медіатора». У роботі вона розглядає медіацію через призму технологій міжособистісної взаємодії, інтерпретує її за допомогою соціології, психології, педагогіки та філософії. Саме медіація за допомогою новітніх психологічних інструментів, на думку дослідниці, здатна додати сучасній особистості ресурсності у сфері управління конфліктами протягом усього її життєвого шляху [9, с.273]. Авторка розкриває психологічний аспект медіаційного процесу та алгоритму дій медіатора через модель Христовера Бессемера, яка містить такі фази:

1. Фаза «Вступ – введення у процес медіації».
2. Фаза «Презентація точок зору Сторін».
3. Фаза «Прояснення конфлікту та поглиблене вивчення його причин».
4. Фаза «Вирішення проблеми».
5. Фаза «Угода».

Урусова О. Г. розкриває мету, завдання та результати кожного етапу через призму психологічної взаємодії між сторонами. Таким чином дослідниця зазначає, що центральним психологічним поняттям у медіаційному процесі є домінанта взаємодії всіх його учасників, що означає активний двосторонній рух до спільної мети на основі рівності позицій [9, с. 274]. Авторка досить широко трактує питання асертивної поведінкової реакції, включаючи такі компетенції медіатора, як уважно слухати й відповідати, мотивація сторін до активної співпраці, вивчення самосприйняття людей, виявлення цінностей та партнерів поведінки сторін, демонстрація розуміння становища кожної сторони і їх почуттів, належне використання тиші, аналіз вербальної та невербальної поведінки сторін [9, с. 275]. Урусова О. Г. зазначає, що професійна діяльність

медіатора накладає суттєвий відбиток на його особистість, він пропускає через себе всі питання і почуття, головує на зустрічах, відвідує приватні сесії, витрачає час на вибір стратегій, розробляє тактику опитувань, вбирає в себе всі емоції, факти та аргументи, а головне – знаходиться в постійній зоні конфлікту, що вимагає від нього високої внутрішньої мотивації й концентрації психологічного ресурсу [9, с. 275].

У дослідженні авторка виділяє три категорії труднощів, які виникають у медіатора під час проведення процедури примирення, а саме:

- психологічні (пов'язані з особистістю медіатора чи учасників процесу);
- змістовні (специфіка конфлікту);
- процедурні (особливості фахової підготовки, організація процедури тощо).

Саме до психологічних труднощів дослідниця відносить відсутність та/або втрату нейтральності, власні внутрішні емоції, проєкції, думки, досвід, роботу з емоціями сторін та їх подолання. Урусова О. Г. слушно зауважує, що професійна діяльність медіаторів потребує від сучасної психології глибокого вивчення її особливостей. Адже ефективна робота медіаторів під час вирішення конфлікту – це той простір, де особистості (медіатор та сторони) зустрічаються у складний час свого життя [9, с.276].

До вербальних прийомів забезпечення нейтральності зарубіжні дослідники відносять такі:

1. Вступне слово, де принцип нейтральності виявляється найбільш яскраво, адже медіатор інформує про свою нейтральність та незалежність, озвучує всі правила процедури врегулювання спору. Щоразу, коли сторони починають нову зустріч, медіатор повторює цей процес.

2. Під час мови про себе та використання особового займенника “я” медіатор вживає перформативні дієслівні конструкції, що виражають бажаний (я намагаюся організувати зустріч), передбачуваний (я долучуся) і дійсний (не приймаю рішення, не зацікавлений, не належу) перебіг справ.

3. Робочі техніки, якими користується медіатор, – ехотехніка

або перефразування, резюме, повернення, рефреймінг.

4. Прийоми роботи з емоціями сторін.

5. Безпосереднє повернення до обговорення питання нейтральності зі сторонами, у тому числі перегляд факту довіри до медіатора сторонами та можливості подальшої роботи за процедурою медіації.

6. Уникнення медіатором неоднозначних фраз та конструкцій з часткою “б” (“я б хотів”, “було б добре якби”).

7. Розмежування зон відповідальності учасників процесу шляхом уникнення форм дієслів множини та особового займенника множини “ми” (“ми вислухали думки сторін”, “переходимо до перегляду”).

8. Нейтральна у своєму стилі лексика, без використання специфічної термінології.

9. Роль медіатора як “перекладача” між сторонами з урахуванням модальностей кожної.

10. Нейтральний фонетичний супровід, який проявляється звуками “так”, “угу”, “ага”, що не використовуються в сенсі згоди, а демонструють уважність та зацікавленість медіатора вислухати сторони.

Невербальний прояв принципу нейтральності відображається у кінетичних, зорових, просторових сигналах, які свідомо або ні передаються медіаторами. Невербаліка представляє собою одну з професійних навичок, на яку звертають увагу при підготовці медіаторів і котра насправді визначає специфіку комунікативної поведінки медіатора під час спілкування.

Першочергове значення надається просторовому положенню сторін, рівній відстані до медіатора. Важливою є поза медіатора, а саме його постава, положення рук, відкритість жестів, нахил голови тощо. Нейтральність також визначається зоровим контактом, який рівномірно розподілений між сторонами та виражає інтерес. Неприпустимими вважаються фізичні контакти (торкання) між медіатором і сторонами, крім випадків, коли сторони мають фізичне протистояння. Завершують невербальні прояви нейтральності мімічні рухи обличчя. У цьому випадку міміка не є зовнішнім проявом почуттів та емоцій медіатора під час спілкування, не

є відображенням реакції медіатора на почуте і його власного ставлення до медіантів, а представляє собою предмет нагального самоконтролю. Нейтральність міміки у жодному разі не передбачає застигле обличчя й демонстрацію відчуження, а навпаки, медіатор виражає зацікавленість, відкритість, разом із тим, він абстрагується від конфлікту, щоб нейтрально управляти ходом переговорів між сторонами.

Отже, проаналізувавши наукові роботи українських та зарубіжних дослідників медіації, ми можемо зробити висновок, що елементи принципу нейтральності стосуються трьох рівнів функціонування, а саме: організаційного (процедурного), комунікативного (міжособистісного) і рефлексивного (внутрішньоособистісного). Вважаємо, що можна об'єднати ці площини у трирівневу модель нейтральності. За основу пропонуємо обрати три рівні навичок (тверді, м'які та метанавички) й перерозподілити всі досліджені елементи принципу нейтральності між ними таким чином:

1. Тверді навички (hard skills) – усі процедурні та організаційні вимоги щодо порядку проведення медіації й особистості медіатора, фахові та експертні компетенції медіатора.

2. М'які навички (soft skills) – усі навички, які стосуються комунікативного процесу, вербальної та невербальної взаємодії, роботи з емоціями.

3. Метанавички (meta skills) – навички саморегуляції медіатора, емоційного інтелекту, уміння взаємодіяти з власним станом, емоціями, думками.

Така модель може стати універсальною незалежно від виду і стилю медіації, особистості медіатора та специфіки кейсу. Навпаки, кожен медіатор може мати власний трирівневий набір компетенцій нейтральності, включаючи обов'язкові й особисті. Відповідно, окремий набір хард, софт і мета компетенцій нейтральності можуть формувати відповідний стиль медіації та метод медіації. Проте, незалежно від наповнення кожного окремого рівня цієї моделі, ми вважаємо неможливим відокремлення одного з них, оскільки нейтральність як явище – багатогранне і так само не може вимірюватися окремо у площині поведінковій, комунікативній

або психологічній. Усі рівні взаємопов'язані та взаємодоповнюють. Перевагою трирівневої моделі нейтральності є те, що вона містить усі погляди щодо принципу нейтральності, які було озвучено дослідниками попередньо.

З огляду на викладений матеріал, перспективним убачається подальше дослідження універсальності трирівневої моделі нейтральності медіатора. Оскільки принцип нейтральності лежить в основі визначення медіації, питання його вичерпного розкриття може мати позитивний вплив на якість підготовки фахівців у сфері медіації, відповідно – на формування ринку медіації України. Предметом подальшого дослідження можуть стати окремі компетенції медіатора, які можна розглядати через призму нейтральності. Отже, важливо проаналізувати всі можливі стилі та моделі медіації на предмет відповідності до трирівневої моделі нейтральності.

Список використаних джерел

1. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#top
2. European Code of Conduct for Mediators. URL: <https://www.euromed-justice.eu/en/document/eu-european-code-conduct-mediators>
3. European Code of Conduct for Mediation Providers. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2018-24-en-mediation-development-toolkit-european-code-of-conduc/1680901dc6>
4. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
5. Висновки комітету до доручного читання 25.06.2021 щодо проекту Закону про медіацію (реєстр. №3504) / Верховна Рада України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877
6. Кодекс етики медіатора Національної асоціації медіаторів України, затверджений рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 7 грудня 2017 р., протокол № 1. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators/ethical-code/>
7. Кодекс професійної етики медіаторів Приватної установи «Інституту вирішення конфліктів та медіації» Республіки Казахстан. URL: <http://surl.li/jnwp>
8. Фокін О. В. Нейтральність медіатора як фактор успішної організації

процесу медіації: дипломна робота / Бізнес Школа «КРОК». Київ, 2021. 88 с.

9. Урусова О. Г. Психологічний аналіз професійної діяльності у життєвому просторі особистості медіатора. Вісник Одеського національного університету. Серія : Психологія. 2016. Т. 21. Вип. 3. С. 270–281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_psi_2016_21_3_31

10. Мазаракі Н. А. Принцип нейтральності медіатора. Юридичний бюлетень: наук. журн. Одеса. ОДУВС. 2018. Вип. 7 (7). Ч. 1. 310 с.

11. Кодекс етики медіатора Національної асоціації медіаторів України, затверджений рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 7 грудня 2017 р., протокол №1. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators/ethical-code/>

Марія Бригадир
*к. психол. н., доцент,
доцент кафедри психології та
соціальної роботи,
Західноукраїнський національний
університет (м. Тернопіль, Україна)*

Оксана Коваль
*к. п. н., доцент,
директор Навчально - наукового
інституту комунікацій,
Західноукраїнський національний
університет (м. Тернопіль, Україна)*

ЯВИЩЕ ПЕРЕНОСУ ТА КОНТРПЕРЕНОСУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА

Медіація є дещо новим явищем для українського простору. Пропонований спосіб урегулювання конфліктних ситуацій, формування домовленостей, ведення безпечних та ефективних перемовин для успішної асиміляції у буттєвий простір потребує системного осмислення і вироблення ефективних механізмів запровадження у середовище суспільства. Аналізуючи досвід зарубіжних країн, де практика надання послуг з медіації є достатньо поширеною, виокремлюємо деякі важливі фахові компетентності медіатора, зокрема правову й психологічну. Остання є доволі емною і включає знання та уміння з психології щодо ведення самого процесу медіації, а також стосовно психологічних процесів самопізнання, саморозуміння й саморозвитку.

Наше дослідження стосуватиметься саме психологічних компетентностей медіатора, які пов'язані безпосередньо з його обізнаністю у сфері психології та саморозвитку власних емоційно-інтелектуальних здібностей. Під час кокусу відбувається ближче

знайомство медіатора зі сторонами спорів. Саме під час таких зустрічей між учасниками відбуваються паралельні інтуїтивні процеси. У практиці надання психологічної консультативної та психотерапевтичної допомоги їх називають «переносом» і «контрпереносом».

Уперше такі процеси були описані в межах теорії психоаналізу, що було одним із фундаментальних досягнень цієї теорії.

Так, З. Фройд описав відносини з пацієнтом, коли використовував техніку гіпнозу. Пацієнтка після пробудження з гіпнотичного трансу кинулася в його обійми⁷⁶. Пізніше він використав для позначення цього явища термін «зміщення афекту». Зокрема, автор зазначає, що перенос «є новими факсиміле тенденцій і фантазій, які збуджуються і приходять у свідомість під час аналізу та мають таку особливість, замінюючи певну раніше значиму особу на постать лікаря. Іншими словами: це ціла серія відновлених психологічних переживань у формі застосування до особистості лікаря в сьогодні»⁷⁷.

Відкриття поняття «перенос» (трансфер, від англ. transference), здійснене З. Фройдом, здатне розкрити низку психологічних проблем медіативних процедур. Поняття «перенос», згідно з психоаналізом, є психологічним феноменом, який полягає у перенесенні раніше пережитих почуттів, відносин, що виявлялися до значущих людей (з дитинства), зовсім на іншу особу. Якщо у процесі психоаналізу «перенесення» є важливим для розуміння пацієнта і для подальшого його лікування, то у випадку з процедурою медіації даний феномен буде перешкодою на шляху до вирішення конфлікту.

Більш пізніші визначення інших психоаналітиків подібні. Х. Нунберг⁷⁸ пише, що «перенос – це спроба клієнта оживити і відтворити в аналітичній ситуації та по відношенню до аналітика ситуацій і фантазій його дитинства». З цього приводу В. Хоффер пропонує більш технічне визначення: «Термін «перенос» означає той факт, що люди, вступаючи у будь-яку форму об'єктних відносин і використовуючи об'єкти навколо себе для задоволення

76. Freud, S. *An autobiographical study*. London: Hogarth Press, 1936. P. 47-48.

77. Freud, S. *Fragment of an analysis of a case of hysteria*. In *Collected papers*. Vol. III. London: Hogarth Press, 1925. P. 139.

78. Nunberg, H. *Transference and reality*. *Int. J. Psycho-Anal.*, 1951, 32:1-9.

інстинктів і для захисту від тривоги (як захист) переносять на свої об'єкти ті образи, які вони зустріли у попередньому інфантильному досвіді, пережитому із задоволенням, або тому, якого навчилися уникати (принцип задоволення-болю)»⁷⁹. Аналізуючи це поняття, Френч зазначає невідповідність поведінки клієнта, вказавши, що «під переносом ми маємо на увазі ірраціональне повторення стереотипної реакції моделі, яка не була скоригована відповідно до поточної ситуації»⁸⁰.

Підсумуємо, перенос – це не загальні стосунки між аналітиком і клієнтом, це лише їх частина, яка є ірраціональною та не спричинена об'єктивною ситуацією чи поведінкою або особистістю аналітика. Нераціональні реакції є повторенням реакцій на попередні фігури, особливо на батьків або тих, хто їх замінював.

Процес переносу ми можемо спостерігати у життєвих ситуаціях, де відбувається взаємодія між людьми. К. Томпсон починає своє обговорення з твердження: «Перенос не був створений психоаналізом. Поки люди мали стосунки між собою, ймовірно, у цих відносинах були ірраціональні елементи. Ці ірраціональні елементи особливо помітні у ставленні до тих, від кого людина є залежною. Тому ми бачимо це в усіх ситуаціях, коли один із двох перебуває в позиції авторитету по відношенню до іншого»⁸¹. Щодо процесу медіації, то тут особливого значення набуває постать медіатора. Для того щоб перемовини були успішними, медіатор має зберігати нейтральність та, знаючи про особливості переносу, «зупиняти» його. Інакше за таких умов клієнт займатиме інфантильну позицію, що ускладнюватиме позицію нейтральності медіатора.

Аналізуючи явище переносу, І. Макалпін⁸² визначила низку ситуацій, які провокують інфантильну позицію клієнта. Стосовно медіації, варто зосередити увагу на таких обставинах, як-от: зменшення особистої відповідальності клієнта; розчарування клієнта в очікуваннях, що він залежатиме від медіатора, а останній прихильно ставитиметься до нього.

79. Hoffer, W. Transference and transference neurosis. *Int. J. Psycho-Anal.*, 1956, 37:377-379.

80. Alexander, F., & French, T. M. *Psychoanalytic therapy*. New York: Ronald, 1946

81. Thompson, Clara. Transference as a therapeutic instrument. *Psychiatry*, 1945, 8:273-278.

82. Macalpine, Ida. The development of the transference. *Psychoanalytic Quart.*, 1950, 19:501- 539.

За таких обставин клієнт займає позицію дитини, яка приходиться за допомогою⁸³. Переносу можна уникнути або контролювати його шляхом зменшення залежності клієнта від медіатора.

Отже, одна зі сторін конфлікту, використовуючи «перенос», вводить в оману медіатора, збиває його з пантелику та ускладнює процес поділу отриманої інформації на емоції, факти, інтерпретації, що є необхідним для успішного вирішення конфлікту. В цьому випадку медіатор стикається зі складним (проблемним) клієнтом. Проявляється феномен переносу несвідомо. Фігурами переносу найчастіше виступають батьки, рідше – сиблінги.

Існує три основні види переносу:

- позитивний – зустрічається за умови, коли приємні аспекти минулих стосунків проєктуються на контактуючу особистість. Це може дозволити клієнту побачити медіатора як турботливого, мудрого та чуйного – що є корисним;

- негативний – виникає, коли негативні чи ворожі почуття проєктуються на медіатора;

- сексуальний – коли клієнт відчуває потяг до медіатора. Це може включати почуття близькості, сексуального потягу, благоговіння або романтичні чи чуттєві емоції.

Серед можливих показників позитивного переносу зустрічаємо такі: клієнт ніколи не скаржиться на запізнення медіатора, нестачу уваги тощо; клієнт каже, що нарешті знайшов людину, яка його дійсно розуміє; клієнт показує, що медіатор вартує витрачених коштів; клієнт постійно зауважує: «Мені завжди з вами так добре», «Я так багато у вас навчився», «Мені з вами завжди так безпечно», «Ви рятуєте моє життя», «Мені так спокійно з вами», «Ви такий чуйний».

Серед можливих показників негативного переносу виокремлюємо такі: клієнт намагається не ділитися своїми враженнями, думками; клієнт часто не розуміє, не чує; клієнт часто бентежиться; клієнт заперечує значущість медіації; клієнт спотворює ідеї, почуття та відповіді; клієнт невчасно сплачує за послуги; клієнт ігнорує медіатора.

83. Waelder, R. Introduction to the discussion on problems of transference. Int. J. Psycho-Anal., 1956, 37:367-368.

Емоційна реакція психолога, терапевта на проєкції клієнта називається контрпереносом. Таким чином, наявність установок контрпереносу можна ідентифікувати за тривогою, до якої медіатор повинен бути готовим, інакше він втратить нейтральність.

Б. Кохен визначив сигнали, які вказують на присутність контрпереносу:

- необгрунтована неприязнь до клієнта;
- нездатність співпереживати клієнту;
- надемоційна реакція на ворожість клієнта; надмірна симпатія до клієнта;
- дискомфорт поруч з клієнтом;
- страх перед зустріччю з ним;
- труднощі з концентрацією уваги на клієнтові – у випадку, коли думками ближче до особистих справ, або присутня сонливість;
- початок зустрічей із запізненням або перевищення встановленого часу;
- втягнення у суперечку з клієнтом;
- захист або вразливість до критики клієнта;
- провокація афекту в клієнта;
- співчуття клієнту щодо поведінки оточуючих щодо нього.⁸⁴

Проте контрперенос має великий потенціал. Значний крок уперед у розробці поняття «контрперенос» у психоаналітичних роботах відбувся у період, коли стало очевидним, наскільки важливу допомогу дане явище може надати психотерапевту в розумінні інформації, одержуваної від клієнта. З'явилася ідея про те, що психотерапевт несе в собі елементи розуміння та осмислення процесів, які протікають у психіці клієнта, що ці елементи усвідомлюються не відразу, а можуть бути виявлені згодом, якщо він, аналізуючи клієнта, пізнає власні ментальні асоціації. Ця ідея приховано містилася в описах З. Фрейда, присвячених цінності нейтральності. Однак перше і чітке висловлювання про позитивне значення контрпереносу було зроблено П. Хайманом, а потім підтримано й іншими аналітиками. Вона почала розглядати контрперенос як явище, що включає всі почуття, які відчуває аналітик щодо клієнта.

84. Cohen, Mabel B. Countertransference and anxiety. *Psychiatry*, 1952, 15:231-243.

Вона вважала, що психоаналітик повинен використовувати свою емоційну реакцію на клієнта – свій контрперенос – як ключ для розуміння. Усвідомлення психотерапевтом своїх реакцій може таким чином забезпечити додатковий доступ до розпізнавання несвідомих ментальних процесів клієнта⁸⁵.

Зважаючи на вищевикладене, можемо констатувати важливість контрпереносу в роботі медіатора. Емпатійне віддзеркалення клієнта дає змогу кращого розуміння та відчуття таких процесів, які відбуваються у клієнта під час зустрічей.

У практиці медіатора доречно використовувати потенціал контрпереносу при контактуванні з різними особистостями, які мають різні типи акцентуацій характеру. Зокрема, група науковців дослідила зміст емоційних реакцій терапевтів на певні групи клієнтів. Результати їхньої роботи такі⁸⁶:

- параноїдальний тип особистості. Психотерапевти відчують, що такі клієнти їх критикують, недооцінюють і знецінюють, вони бояться сказати неправду або повинні утримати себе від агресивних дій, щоб ці клієнти не вибухнули, не втратили самовладання; вони накопичують емоції та ворожість до терапевтів, міркують, що їх неправильно зрозуміють і відкинуть. Терапевти до них можуть відчувати роздратування та гнів;

- шизоїдний тип особистості. Терапевти відчують себе некомпетентними або неадекватними, працюючи з такими клієнтами. Вони відчують безнадійність і фрустрацію, мають труднощі у налагодженні комфортних стосунків з клієнтом; вони хвилюються, що не зможуть допомогти їм, вони песимістично налаштовані щодо будь-яких досягнень при терапії, іноді вони можуть подумати, що клієнтові буде краще з іншим терапевтом;

- шизотипічний тип особистості. Психотерапевти відчують нудьгу, розсіяність і роздратування під час сеансів з клієнтами, вони не відчують себе залученими до зустрічі, відчуючи відчуження та відсторонення (наприклад, вони думають не про те, що вони

85. Heimann, Paula. (1950). On counter-transference. *International Journal of Psycho-Analysis*, 31, 81-84. Winnicott, D.W. Hate in the Countertransference // Ch.XV in «Trough Paediatrics to Psycho- Analysis». P. 194-203.

86. McWilliams N. *Psychoanalytic Diagnosis, Second Edition: Understanding Personality Structure in the Clinical Process*. (2011). New York, NY: The Guildford Press. (2nd ed.).

говорять);

- антисоціальний тип особистості. Психотерапевти відчують, що їх не розуміють, критикують, не сприймають, можуть відчувати сильний гнів і роздратування; вони часто відчують, що їх використовують або ними маніпулюють, і змушують встановлювати жорсткі рамки; іноді вони можуть відчувати себе жорстокими, підлими або агресивними, коли працюють з такими клієнтами, зляться на себе, що взяли в роботу таких клієнтів;

- межовий тип особистості. Психотерапевти відчують сильні емоції та почуття; мають відчуття, що їх втягнули в щось, але вони не усвідомлюють цього до закінчення сеансу; межові клієнти можуть «лякати» терапевтів, вони відчують високий рівень тривоги, напруги й занепокоєння при роботі з ними; терапевти також можуть відчувати себе некомпетентними або неадекватними і часто відчують почуття плутанини та фрустрації; вони хвилюються, що не зможуть допомогти таким клієнтам, а іноді відчують провину, коли бачать, що вони засмучені або стан їх погіршується, оскільки вони відчують, що повинні нести повну відповідальність за сеанс. Це «особливі» клієнти, про яких говорять більше з близькими людьми, ніж про інших клієнтів. Під час сеансів терапевти можуть щось робити за них або докладати додаткових зусиль для них у той спосіб, у який вони не роблять подібного для інші клієнтів (як-от: з ними закінчують сеанси пізніше, ніж з іншими клієнтами);

- істероїдний тип особистості. Психотерапевти не відчують нудьги, навпаки, вони відчують себе повністю залученими і захоплені такими клієнтами, які вимагають багато уваги від своїх терапевтів; відчують себе надмірно залученими й мають труднощі з дотриманням встановлених меж (наприклад, утримуються від висловлювання думок або поглядів на теми, які обговорює клієнт, але, водночас, можуть демонструвати свої почуття до них і розповідати про своє особисте життя);

- нарцисичний тип особистості. Психотерапевти відчують нудьгу, відволікання та роздратування під час сеансів із такими клієнтами. Вони не почуваються залученими до роботи з ними і часто відчують розчарування; а також іноді відчують себе взаємозамінними, почуваються неефективними, непомітними та

некваліфікованими;

- унікаючий тип особистості. Психотерапевти більше захищають та піклуються про цих клієнтів і приховують їхню вразливість та страхи; відчувають надмірну залученість і, наприклад, можуть мати бажання виправити недоліки або невдачі у стосунках клієнтів зі своїми батьками або близькими людьми; при роботі з унікаючими клієнтами терапевти часто можуть відчувати сум на сеансах або злитися на людей, які не дали клієнтам того, що їм треба; водночас терапевти відчувають задоволення від результатів, які ці клієнти досягають або можуть отримати під час сеансів;

- залежний тип особистості. Психотерапевти дбайливо ставляться до цих клієнтів і відчувають до них теплі, майже батьківські почуття, вони бажають дати їм те, чого їм не додали, та хочуть їх захистити; терапевти говорять про них зі своїми партнерами або значущими особами більше, ніж про інших клієнтів; на сесіях вони розкривають свої почуття, розповідають про своє особисте життя, відчувають себе залученими; проте іноді вони відчувають тривогу або розчарування, почуття некомпетентності й неадекватності;

- обсессивно-компульсивний тип особистості. Психотерапевти не почуваються залученими або причетними до сеансів із цими клієнтами; під час терапії вони можуть відчувати роздратування, нудьгу та ізольованість, їм не цікаво працювати з цими клієнтами⁸⁷.

Знаючи особливості таких емоційних реакцій, медіатор зможе вибудувати ефективні стратегії поведінки з клієнтами.

Враховуючи усе вищевикладене, можемо констатувати, що психологічна складова компетентності медіатора має неабияке значення у його професійній діяльності для побудови ефективних стратегій поведінки з клієнтами. Практичні висновки науковців у галузі психології, які досліджували проблематику переносу та контрпереносу, розглядаючи людей і стосунки через різні призми характерологій, лягають в основу психологічної компетентності медіатора при створенні атмосфери психологічної безпеки під

87. Colli A., Tanzilli A., Dimaggio G., Lingiardi V. Patient Personality and Therapist Response: An Empirical Investigation. *American Journal of Psychiatry*. 2014. Vol. 171(1). P. 1-7.

час самого процесу медіації, а також у перспективі самопізнання, саморозуміння та саморозвитку медіатора як фахівця для збереження його психічного здоров'я.

Дана стаття не претендує на вичерпне трактування предмету дослідження. Хоча значною в медіаційному процесі є роль медіатора, який має здійснювати свої обов'язки відповідно до норм медіаторської етики⁸⁸. Цей огляд лише намічає контури подальших наукових пошуків у напрямку імплементації наукового психологічного досвіду в роботу медіатора та розриву шаблонів про беземоційність і нечутливість медіатора при забезпеченні нейтральності як базового принципу медіації.

Список використаних джерел

1. Принцип нейтральності медіатора. Юридичний бюлетень. Вип. 7. Ч. 1. 2018. С. 99-107.
2. Alexander, F., & French, T. M. *Psychoanalytic therapy*. New York: Ronald, 1946.
3. Cohen, Mabel B. Countertransference and anxiety. *Psychiatry*, 1952, 15:231-243.
4. Colli A., Tanzilli A., Dimaggio G., Lingiardi V. Patient Personality and Therapist Response: An Empirical Investigation. *American Journal of Psychiatry*. 2014. Vol. 171(1). P. 1-7.
5. Heimann, Paula. (1950). On counter-transference. *International Journal of Psycho-Analysis*, 31, 81-84. Winnicott, D.W. Hate in the Countertransference // Ch.XV in «Trough Paediatrics to Psycho- Analysis». P. 194-203.
6. Freud, S. *An autobiographical study*. London: Hogarth Press, 1936.
7. Freud, S. Fragment of an analysis of a case of hysteria. In *Collected papers*. Vol. III. London: Hogarth Press, 1925.
8. Hoffer, W. Transference and transference neurosis. *Int. J. Psycho-Anal.*, 1956, 37:377-379.
9. Macalpine, Ida. The development of the transference. *Psychoanalytic Quart.*, 1950, 19:501- 539.
10. McWilliams N. *Psychoanalytic Diagnosis, Second Edition: Understanding Personality Structure in the Clinical Process*. (2011). New York, NY: The Guildford Press. (2nd ed.).
11. Nunberg, H. Transference and reality. *Int. J. Psycbo-Anal.*, 1951, 32:1-9.

88. Мазаракі Н. Принцип нейтральності медіатора. Юридичний бюлетень. Вип. 7. Ч. 1. 2018. С. 99-107.

12. Thompson, Clara. Transference as a therapeutic instrument. *Psychiatry*, 1945, 8:273-278.
13. Waelder, R. Introduction to the discussion on problems of transference. *Int. J. Psycho-Anal.*, 1956, 37:367-368.

**Колективна монографія
партнерів проєкту Erasmus+ Медіація:
Навчання та трансформація суспільства /
MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP /**

**Медіація.Уа: НОВІ ПІДХОДИ ТА
ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ
КОНФЛІКТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Підписано до друку ____ 2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсет.
Друк цифровий.
Ум. друк. арк. ____ Наклад 300 прим.
Зам. № ____

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК №613 від 25.09.2001 р.

Надруковано Департаментом поліграфії
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»
м. Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел. (044) 455-69-80
E-mail: Print@krok.edu.ua