

УДК 658.310.9; 340.14

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-7\(14\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-7(14)-10)

<http://orcid.org/0000-0002-6492-68369>*

<http://orcid.org/0000-0002-7750-777X>**

<http://orcid.org/0000-0002-3012-9177>***

<http://orcid.org/0000-0001-7227-886X>****

Олена ПАРХОМЕНКО*

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Інна НЕСКОРОДЄВА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Юлія КВІТКА***

кандидат економічних наук, менеджер проекту «Еразмус+» «Медіація: навчання та трансформація суспільства (MEDIATS)» (№ 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SHBE-JP), Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Крістіна БАБЕНКО****

кандидат фізико-математичних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

**МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ:
ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ І НАПРЯМИ
РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Анотація. В умовах трансформації всіх сфер життя великого значення набуває вміння людей ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти, які

виникають протягом усього життя. Перевантаженість судів, тривалість та висока вартість, негнучкість і зарегульованість судового способу вирішення конфліктів у сфері цивільного, сімейного, трудового та інших галузей права спричиняють необхідність звертатися до альтернативних підходів у вирішенні спорів (АВС). Особливе значення набуває при цьому можливість застосування процедур медіації – неформального та гнучкого процесу вирішення суперечок.

Медіація позбавлена недоліків судового рішення спорів: європейський досвід свідчить, що основними принципами медіаційної процедури є добровільність, автономність сторін, конфіденційність процедури, нейтральність посередника на відміну від судді або адвоката. Реальне застосування цих принципів і правил медіації дозволяє досягнути відмінних результатів у вирішенні конфліктів – практика країн Євросоюзу та асоційованих членів свідчить про те, що від 80% до 100% випадків вирішуються за допомогою медіації позитивно.

У статті докладно розглядається досвід країн-членів Європейського Союзу у застосуванні практики медіації: моделі ведення реєстрів медіаторів (ведення реєстрів можливе єдиним державним органом, частіше це міністерство юстиції; реєстри може вести одна недержавна організація, наприклад, асоціація медіаторів країни; у країні є декілька організацій, що об'єднують медіаторів і кожна відповідає за свій реєстр), вимоги до кваліфікації та професійного рівня посередників (зазвичай медіатором може стати будь-яка особа без обмежень до професії; часто застосовується віковий критерій), регулятивні засади медіації (в основному медіація регулюється відповідним законом країни, але також використовується підхід без законодавчого регулювання медіаційних процедур, наприклад, у Нідерландах), вартість медіаційних процедур (в основному залежить від складності конфліктного випадку та сфери права).

Розглядається роль медіації у вирішенні трудових спорів: моделі застосування медіації в компаніях, питання втрат організації у випадку виникнення конфліктів і неналежного їх вирішення, напрями удосконалення системи управління конфліктами в організаціях з урахуванням європейського досвіду.

Ключові слова: альтернативне вирішення спорів, ефективне вирішення спорів, медіація, посередництво, медіатор, управління конфліктами.

Вступ. У сучасних умовах глибоких змін в українському суспільстві, демократизації всіх сфер суспільного життя, децентралізації влади актуальності набуває можливість застосування різних форм альтернативного вирішення спорів (АВС): традиційна судова система має низку вад, які все більшою мірою уповільнюють ефективність розв'язання конфліктів у сфері цивільного,

кримінального, сімейного, трудового права тощо. До таких недоліків можна віднести завантаженість судів, тривалість і складність судочинства, значні судові витрати, не відпрацьований механізм досягнення змагальності і рівності сторін у процесі, можливо заочне рішення (без участі сторін), гласність судового розгляду призводить до розголошення конфіденційної інформації, критерії справедливості вирішення спору знаходяться в юридичній площині і часто не збігаються з уявленнями про справедливість людей, які не мають юридичної підготовки, тому дуже часто рішення суду мають негативну реакцію у сторін, а конфлікт припиняється силовим рішенням, але реально не розв'язується, наслідком чого часто є невиконання рішень суду.

Зазначені фактори свідчать про гостру необхідність здобуття сучасними керівниками і фахівцями актуальних знань і навичок у сфері управління конфліктами, у першу чергу за допомогою підходів альтернативного вирішення спорів, серед яких велику популярність здобуває медіація. Країни Євросоюзу мають значний досвід у застосуванні медіації при вирішенні спорів у різних сферах суспільного життя, і їхній досвід є дуже корисним для вітчизняних юристів, бізнесменів, керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні питання, пов'язані з застосуванням альтернативних способів вирішення спорів, є предметом доволі активного наукового обговорення. Питанню управління конфліктами серед зарубіжних вчених приділяли велику увагу Р. Дарендорф Ч. Ликсон, С. Майерс, У. Мастербук, Г. Скотт та ін. Серед вітчизняних вчених проблемам управління конфліктами присвячені праці Н. Гришина, А. Дмитриєва, Г. Ложкіна, В. Нагаєва, М. Примуш, І. Русинка, В. Шаленко тощо. І. Ясиновський, аналізуючи зарубіжний досвід у сфері медіації, звертає увагу на проблемні аспекти імплементації процедури медіації в українське законодавство.

У рамках дослідження практик медіації у країнах Європи здійснюється низка спільних проектів вітчизняних науковців і практиків з закордонними

фахівцями, зокрема проект «Еразмус+» «Медіація: навчання та трансформація суспільства (MEDIATS)» (№ 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CHBE-JP), учасниками якого є заклади вищої освіти з Нідерландів, Іспанії, Латвії, України, Азербайджану, Грузії. Одним з результатів реалізації таких проектів є вивчення та імплементація найкращих практик застосування медіації у різних сферах суспільного життя, зокрема, побудова ефективної системи управління конфліктами в організаціях.

Метою дослідження є виявити підходи до політики альтернативного вирішення спорів та управління конфліктами у країнах Європейського Союзу; висвітлити відмінності у регулюванні процедур медіації, у тому числі при вирішенні трудових конфліктів, та визначити напрями імплементації досвіду європейських країн у вітчизняну практику у сфері управління конфліктами.

Виклад основного матеріалу. Стратегією реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 рр. (п. 5.4) в Україні передбачено розширення способів альтернативного (позасудового) врегулювання спорів, зокрема, шляхом практичного впровадження інституту медіації та посередництва [16; 18].

У проекті Закону України про медіацію це поняття визначено як «альтернативний (позасудовий) метод вирішення спорів, за допомогою якого дві або більше сторони спору намагаються в рамках структурованого процесу, самостійно, на добровільній основі досягти згоди для вирішення їх спору за допомогою медіатора» [19].

Роль посередника полягає в тому, щоб спрямувати сторони на власне рішення. Завдяки спільним засіданням та окремим дискусіям із сторонами, посередник допомагає обом сторонам чітко визначити питання, зрозуміти позицію один одного та наблизитися до вирішення.

Ефективність медіації, доведена на практиці, набуває все більшого поширення у світі. Наприклад, держави-члени ЄС зобов'язані дотримуватися

Директиви Європарламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах» від 21.05.2008 р. [17] та звітувати про її застосування. Україна, як член Ради Європи, також має зобов'язання щодо застосування медіації.

Розглянемо засади, на яких відбувається медіація в деяких країнах Європи.

Ведення реєстру медіаторів. Тут немає якихось загальних правил. Можна виділити принаймні три основні форми ведення реєстрів [20]:

1. Реєстр веде державний орган (міністерство юстиції, суд чи інший існуючий або спеціально створений орган). Таким чином ведуться реєстри медіаторів, наприклад, у Грузії, де реєстрацію медіаторів здійснює Комісія з вирішення спорів (The Georgia Commission on Dispute Resolution); в Угорщині, Болгарії, Греції, Хорватії, Італії та Австрії це відноситься до компетенції Міністерства юстиції, в Португалії реєстрацією займається Генеральний директорат політики юстиції при Міністерстві юстиції, у Бельгії – Федеральна комісія з медіації, у Швеції – Національна судова адміністрація тощо. У Республіці Польща медіатори повинні бути внесені до реєстру окружного суду. Серед переваг цього варіанту ведення реєстру можна виділити єдиний підхід та критерії оцінювання, об'єктивність (за умов прозорого включення до реєстру), зручність для судів, а також відносно недорого (а іноді і безоплатна) процедура включення до реєстру.

Проте такий варіант передбачає необхідність здійснення державних видатків на створення реєстру, є загроза надмірної зарегульованості та централізації процедури включення до реєстру, що в українських реаліях може спричинити зниження популярності і так не дуже поширеної професії медіатора у зв'язку з чималими корупційними ризиками.

2. Реєстр веде одна неурядова організація. Наприклад, у Латвії – це Рада медіації (реєстр містить 49 медіаторів [12]), у Нідерландах –

Федерація медіаторів Нідерландів (у реєстрі близько 3000 медіаторів [10]), у Великобританії – Реєстр медіаторів Великобританії тощо. Така модель має менший рівень бюрократії, вищу професійність органу, відповідального за ведення реєстру, зберігає зручність для судів (притаманну попередній моделі), при цьому наявна уніфікація вимог до медіаторів. Проте за реалізації цієї моделі можуть проявитися такі недоліки: зберігається централізація процедури включення до реєстру, що може спричинити у цьому випадку суб'єктивність та монополізацію ринку медіації за відсутності ефективного способу оскарження відмови включення до реєстру.

3. Ведення реєстру медіаторів необмеженою кількістю організацій. Така практика застосовується, наприклад у Чехії (де реєстри ведуть Чеська асоціація посередників, Чеська асоціація адвокатів та Союз арбітражних та посередницьких процедур Чеської Республіки), Швеції (свої реєстри в Національній адміністрації судів, Стокгольмській торгово-промисловій палаті (Stockholms handelskammare) та Торгово-промисловій палаті Західної Швеції), Франції (реєстри ведуться близько десятима організаціями, серед яких Асоціація сімейної медіації, Національна федерація асоціацій сімейної медіації, Інститут експертизи, арбітражу та медіації та ін.). При цьому включення до реєстру таких організацій не є обов'язковою умовою для здійснення медіаторами діяльності, а дає певну гарантію якості кваліфікації медіаторів очам клієнтів.

Позитивним моментом цього типу ведення реєстрів є те, що процедура включення до реєстру є зручною, а моніторинг діяльності медіаторів спрощується. При цьому держава, в свою чергу, зобов'язується контролювати діяльність цих організацій. Проте, недоліками є різноманітність вимог до професійного рівня медіаторів, певна незручність для судів та можливість зловживань.

Сфери застосування медіації. Загалом, країни, які використовують медіацію, застосовують її для вирішення сімейних, адміністративних, кримінальних, трудових, комерційних та інших спорів. Можуть бути деякі відмінності у кількості звернень до медіаційних процедур в залежності від специфіки окремих країн (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість та якість проведених медіацій в деяких європейських країнах та асоційованих членах Європейського Союзу

Країна	Цивільна медіація		Сімейна медіація		Медіація в кримінальних справах		Адміністративна медіація	
	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій	кількість проведених медіацій	% успішних медіацій
Фінляндія	1870	64,7	807	89,2	н/д	н/д	н/д	н/д
Норвегія	2037	63,9	2100	82,9	н/д	н/д	н/д	н/д
Італія	183977	42,2	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Латвія	135	80,0	135	80,0	1265	47,8	н/д	н/д
Словенія	970	11,9	130	11,5	722	65,8	н/д	н/д
Польща	6638	6,6	4316	44,4	4176	55,9	54	55,5
Туреччина	4097	94,6	36	100	12261	63,7	н/д	н/д
Грузія	24	45,8	7	57,1	720	39,9	0	0
Респ. Молдова	149	62,4	33	33,3	16	68,8	6	66,7
Україна	600	66,7	2000	95,0	175	42,9	240	83,3

З даних, наведених у звіті голови Європейського центру врегулювання спорів за 2018 рік [15], видно, що, наприклад, Туреччина має значні показники проведених і успішних медіацій порівняно з іншими країнами у сфері цивільної та кримінальної медіації, при цьому кількість сімейних медіацій дуже мала, хоча всі вони були успішні. Польща, маючи досить значну кількість звернень до процедур медіації, має середні показники їх успішності. Україна на цьому тлі виглядає непогано, хоча беручи до уваги кількість населення в нашій країні і слабе поширення практик медіації, має великий потенціал до значного зростання популярності практик медіації в усіх сферах права.

При цьому вітчизняні показники кількості проведених медіаційних процедур є дуже незначними у порівнянні, наприклад, із числом медіацій, здійснюваних у Нідерландах: згідно із даними Федерації медіаторів Нідерландів, наданими у рамках проекту «Еразмус+» «Медіація: навчання та трансформація суспільства (MEDIATS)» (№ 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SHBE-JP), у цій країні здійснюється близько 200000 офіційних медіацій на рік [10]. Регулювання, правила у сфері медіації.

Нідерланди. Звернення до медіації є повністю добровільним. Існує кодекс поведінки для посередників.

У Фінляндії існує національний кодекс поведінки для медіаторів із галузевими кодексами поведінки (наприклад, за напрямками спеціалізації, такими як медіатори сімейного права, медичні, будівельні).

Італія. Правила, що регулюють посередництво у цивільних та комерційних питаннях, наразі закріплені в законодавстві та урядових документах [6].

Латвія. Звернення до медіації є повністю добровільним. Медіація не є необхідною умовою для порушення певних видів судового провадження або продовження судового провадження. Медіація в Латвії не регулюється жодними зовнішніми законами та положеннями [5].

Словенія. Застосування медіації є добровільним. Закон про посередництво у цивільних та господарських справах стосується медіації взагалі, тобто медіації, пов'язаної із судовими процедурами, та позасудового посередництва. У ньому викладені лише основні правила процедур посередництва, інші аспекти залишаються механізмами саморегулювання. Словенська асоціація посередників прийняла кодекс поведінки для медіаторів, але він стосується лише її членів [5].

Польща. Медіація регулюється, серед іншого, цивільним та кримінальним процесуальним кодексом, законодавчим провадженням у

справах, що стосуються неповнолітніх, та законом про витрати у цивільних справах [8]. Були прийняті також підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють детальну процедуру медіації стосовно конкретних видів справ.

Німеччина. Питання медіації регулюються Законом про посередництво [9], а також Європейською директивою про посередництво [17] в законодавство Німеччини. Директива передбачає лише транскордонні цивільні та комерційні спори, закон про посередництво охоплює всі форми посередництва в Німеччині, незалежно від форми спору чи місця проживання зацікавлених сторін.

Вимоги до кваліфікації медіаторів. Як таких жорстких вимог до медіаторів в країнах-членах Європейського союзу немає: як правило, медіатором може стати будь-яка особа з базовим рівнем освіти бакалавра без обмежень за професійною підготовкою (не обов'язково це має бути юрист або психолог). Для набуття права надавати послуги медіатора особа має пройти курси з підготовки медіатора, зазвичай, від шести до двадцяти днів спеціальних тренінгів, і скласти іспити [5].

Вартість медіації. В різних країнах оплата процедур посередництва може здійснюватися по-різному. Загалом, витрати залежать від типу справи. Деякі процедури є складними та трудомісткими, а тому дорожчі. Також є випадки, коли сторонам рекомендується залучати до посередництва спеціалізованих юристів. Іноді звернення до посередника може спонукати сторони вирішити свої розбіжності самостійно, що є ознакою того, що медіація може працювати для запобігання ескалації суперечки [5].

Слід зазначити, що серед всіх сфер, де застосовуються АВС, медіація у трудових спорах має поки що небагато підстав для оптимізму. Реалії держав-членів ЄС демонструють, що АВС потребує більшої видимості та публічності, щоб громадяни визнавали їх як альтернативу судовому

процесу. Вирішення цього питання шляхом їх примусу – це досить суперечливе рішення, оскільки добровільний характер є вирішальною рисою, принаймні, для медіації [1].

Якщо казати про національний досвід, то, наприклад, у Нідерландах у трудових спорах як інструмент для вирішення справ поза судом в більшості випадків використовується медіація. Трудова АВС набрала обертів з 70-х та 80-х. У цей період: було зрозуміло, що населення Нідерландів стає все більш незадоволеним тим, як функціонував закон, головним чином через неприступність судів, посилення формалізму, тривалих затримок та великих витрат на цивільні судові процеси. Ці фактори були сильним стимулом до розгляду інших способів вирішення суперечок. Таким чином, ці фактори сприяли активному розвитку медіації при розгляді трудових спорів. У Нідерландах трудові спори є другою основною практикою (на першому місці – спори сімейного права) для посередників у Нідерландах. Одне з пояснень цього можна знайти в ідеї, що трудові спори, як і сімейні спори, часто зосереджені навколо давніх відносин, в даному випадку між працівниками та роботодавцями [11].

В Австрії були створені механізми АВС на ринку праці, щоб запропонувати привабливу альтернативу для вирішення конфліктів та сприяти швидкому поверненню до конструктивного робочого середовища. З інституціональної точки зору інструменти АВС також спрямовані на позбавлення судів від їх навантаження, тоді як для залучених сторін їх мета полягає в тому, щоб запропонувати своєчасно та фінансово привабливий спосіб вирішення спорів, що виникають на ринку праці. Крім того, Австрія пропонує обов'язкове примирення у випадках дискримінації людей з обмеженими можливостями, яке було запроваджено після впровадження Директиви ЄС щодо рівного поводження з працевлаштуванням та професією [2], оскільки Палата праці

(Arbeiterkammer) не охоплює витрати на арбітраж, кількість справ трудового законодавства, які закінчуються перед арбітражним судом, в Австрії досить низька [1].

У Великобританії основною системою втручання у трудові спори є Консультативна, примирювальна та арбітражна служба (Advisory, Conciliation and Arbitration Service, ACAS). ACAS діє через службу примирення, яка швидко втручається в претензії Трибуналу з питань зайнятості, не тягне за собою прямих фінансових витрат для сторін і, здається, позитивно оцінюється більшістю її користувачів, а також роботодавців [1; 7].

В Угорщині ABC не існує для окремих трудових спорів. Служба трудового посередництва не має компетенції у вирішенні окремих суперечок. Методи ABC особливо застосовуються для колективних спорів під час регулярних переговорів щодо заробітної плати, але на відміну від інших досліджуваних країн для цього, Угорщина не передбачає ABC в окремих трудових спорах [1].

У Туреччині індивідуального посередництва та примирення не існує в трудових спорах, а примусовий арбітраж в окремих трудових спорах був прийнятий у 2018 р. Хоча арбітраж колективних спорів має давню історію (з 1960-х років), арбітраж в окремих трудових спорах був кодифікований спочатку в 2012 році як варіант, який став обов'язковим у 2018 році [1].

Законодавчі зміни, які зробили ABC обов'язковими, піддаються критиці в Туреччині соціальними партнерами, включаючи організації працівників та роботодавців та юристів, які займаються ABC. Експерти вважають, що добровільна процедура ABC може зменшити проблеми [1].

Отже, в межах досліджуваних країн, особливо в Нідерландах та Великобританії, ABC в окремих трудових спорах набуває все більшої популярності. Водночас слід підкреслити, що реальність є неоднорідною і відображає різні традиції та специфіку країн.

Загалом усі досліджені країни, крім Туреччини та Угорщини, прийняли механізми посередництва та примирення в окремих трудових спорах. В Португалії, Нідерландах, Австрії та Великобританії посередництво в окремих суперечках зазвичай приймає традиційну форму, згідно з якою третя сторона вислуховує обидві сторони (наприклад, роботодавця та працівника) і прагне знайти прийнятне рішення перед винесенням необов'язкового рішення або рекомендація, як правило, у письмовій формі [1].

Таким чином, медіація як важлива складова управління конфліктами в організаціях набуває все більшої популярності через свою ефективність, що зумовлюється можливістю вирішити конфлікт відносно швидко, зберігаючи конфіденційність і можливість продовження робочих стосунків між сторонами.

Значну роль при цьому відіграє усвідомлення високої вартості конфлікту – не тільки для сторін, але й для організації в цілому. За даними CPP Global Human Capital Report-2008 [3], на вартість конфлікту впливають насамперед такі чинники:

- більше 50% менеджерів з персоналу витрачають на розгляд в конфліктах понад восьми годин на тиждень;
- більше 50% топ-менеджерів – більш як чотири години на тиждень;
- працездатність людей, залучених в конфлікт, знижується більш ніж на 40%;
- до 30% робочого часу йде на вирішення конфлікту;
- кожен четвертий співробітник визнає, що уникає участі в конфлікті, використовуючи лікарняний лист;
- робота проектних груп в 70% випадків не завершується через конфлікти в команді;

– вартість заміни та адаптації нового співробітника становить 150% його річної зарплати.

У теорії менеджменту прийнято вважати, що всі витрати на конфлікт можна розкласти на витрати першого, другого і третього порядку [4, 21]:

– першого порядку – втрати виникають в результаті того, що конфліктуючі сторони витрачають частину робочого часу власне на конфлікт, а не на виконання прямих професійних обов’язків;

– другого порядку – виникають через: зниження продуктивності праці, втрачених ділових можливостей, втрати синергетичного ефекту від роботи команди;

– третього порядку – виникають через перешкоди перспективному розвитку компанії.

Досить точно можна розрахувати тільки втрати першого порядку, проте міжнародний досвід у сфері трудової медіації свідчить, що загальний обсяг витрат набагато перевищує втрати першого порядку. При цьому зрозуміло, що конфлікти в організації будуть виникати постійно, і питання навіть не в їх усуненні, а в тому, щоб навчитися ефективно ними управляти. Відповідно, постає задача побудови відповідної системи управління конфліктами в організації.

Серед практик, спрямованих на управління та вирішення конфліктів, прийнятих в діяльності європейських компаній, можна виділити такі [21]:

- навчання співробітників навичкам медіації;
- створення повнофункціональної внутрішньої служби медіації;
- доповнення та розширення функцій діючих фахівців;
- залучення зовнішнього медіатора.

Незважаючи на те, який тип медіації обере керівництво організації, навчати медіаційним технікам та інструментам потрібно всіх менеджерів, а не тільки HR-ів. Для підвищення їх компетентності потрібно:

- навчати менеджерів ефективним, перевіреним практикою, але при цьому простим методам вирішення складних проблем і технікам медіації;
- розвивати навички міжособистісної взаємодії та ефективної комунікації;
- вчити правильно співіснувати в зоні конфліктів;
- формувати в колективі атмосферу співробітництва.

Висновки. З урахуванням досвіду європейських країн вважаємо, що Україні слід сконцентруватися на вирішенні таких питань для ефективного впровадження процедур медіації:

1. Підвищувати рівень довіри до форм альтернативного вирішення спорів, у т.ч. медіації, та поінформованості громадськості про можливості, які надаються у процесі АВС.

2. Забезпечити доступність послуг з АВС, наприклад, за рахунок запровадження практики безоплатної правової допомоги за умови участі у безоплатній медіації.

3. Забезпечити наявність кваліфікованих надавачів цих послуг: першим кроком у цьому напрямку може стати створення доступних навчальних програм та їх масштабування; другим етапом – формування стійкої системи забезпечення якості (створення реєстрів медіаторів, розробка стандартів ліцензування, акредитації, сертифікації, моніторингу діяльності надавачів послуг з АВС).

4. Важливим є також відповідне стимулювання, заохочення зацікавлених сторін застосовувати практики АВС: адвокати дотепер сприймають медіаторів як конкурентів; судді у масі своїй не розуміють важливість інтеграції медіації в судові процеси та їх збалансованого співвідношення і не бачать переваг для себе в запровадженні такої системи; сторони конфлікту обмежені браком інформації про можливість

використання процедур АВС замість суду, слабкими гарантіями якості та низькою обізнаністю про доступних фахівців.

Впровадження медіаційних методів вирішення спорів і опанування техніками медіації сприятиме ефективнішому розв'язанню конфліктів, починаючи з дрібних суперечок, які дуже часто спричиняють більш серйозні конфлікти і ведуть к значним втратам всієї компанії.

Такий комплексний підхід до управління конфліктами в організації буде вагомим внеском у максимально ефективне вирішення стратегічних завдань, які ставить перед собою будь-яка компанія, і дозволить передбачити можливі втрати і ризики.

Перспективи дослідження. Подальшим напрямом дослідження є розробка ефективної системи медіації в Україні, розробка напрямів з популяризації альтернативних шляхів вирішення спорів, розвиток сучасних підходів до управління конфліктами.

Використана література

1. Comparative Report on Labour conflicts and access to justice: the impact of alternative dispute resolution. URL: https://ethos-europe.eu/sites/default/files//docs/d6.5_website_report_complete.pdf (дата звернення: 01.11.2019).
2. Council of the European Union, Directive establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation, 2000/78/EC of 27 November 2000, OJ L 303/16. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=DE> (дата звернення: 01.11.2019).
3. CPP Global Human Capital Report: Workplace Conflict And How Businesses Can Harness It To Thrive. URL: <https://www.themyersbriggs.com/download/item/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825> (дата звернення: 01.11.2019).
4. Cram J.A., MacWilliams R.K. (2014). The cost of conflict in the workplace. Cramby River Consultants. URL: <http://www.crambyriver.com/coc.html> (дата звернення: 01.11.2019).
5. EU overview on mediation. *European Justice*. URL: https://e-justice.europa.eu/content_eu_overview_on_mediation-63-en.do (дата звернення: 01.11.2019).

6. Italy's Mediation Law: An Overview / International Mediation Institute. URL: <https://www.imimmediation.org/2017/06/22/italys-mediation-law-an-overview/> (дата звернення: 01.11.2019).
7. Kirk El., McDermont M. Dupont P.-L. Promoting access to injustice? Alternative dispute resolution and employment relations in the UK. UK: University of Bristol. 2019. URL: https://www.academia.edu/39358345/2018_Promoting_access_to_injustice_Alternative_dispute_resolution_and_employment_relations_in_the_UK (дата звернення: 01.11.2019).
8. Legislation Poland / The World Law Guide. URL: <https://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/eur/lxwepol.htm> (дата звернення: 01.11.2019).
9. Mediation Act of 21 July 2012 (Federal Law Gazette I, p. 1577) / Bundesamt fur Justiz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_mediationsg/englisch_mediationsg.html (дата звернення: 01.11.2019).
10. Mediatorsfederatie Nederland. Kwaliteitsregister. URL: <https://mfregister.nl/> (дата звернення: 01.11.2019).
11. Safradin B. Alternative Dispute Resolution Mechanisms in the Dutch Labour market. Netherlands: University of Utrecht. URL: https://ethos-europe.eu/sites/default/files/docs/d6.5_website_report_complete.pdf (дата звернення: 01.11.2019).
12. Sertificēto mediatoru saraksts. URL: http://www.mediacija.lv/?Mediatoru_saraksti:Sertific%C4%93to_mediatoru_saraksts (дата звернення: 01.11.2019).
13. The impact of CEPEJ Guidelines on Civil, Family, Penal and Administrative Mediation. URL: <https://rm.coe.int/report-on-the-impact-of-cepej-guidelines-on-civil-family-penal-and-admi/16808c400e> (дата звернення 01.11.2019).
14. Дикань В., Воловельская И. Современные подходы к моделированию эффективной системы управления персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»* Вип. 3 (6), 2017. URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon3_6dykan.pdf (дата звернення: 01.11.2019).
15. Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice_Comprehensive_Analyses_on_-Mediation_-for_Ukraine_Ales_Zalar_UKR.pdf (дата звернення 01.11.2019).
16. Медіація: альтернативний чи ефективний спосіб вирішення спорів? URL: http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013 (дата звернення: 01.11.2019).
17. Про деякі аспекти посередництва у цивільних та комерційних справах, опублікована: ОВ L 136, 24.5.2008 р.: Директива 2008/52 / ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. *База даних «Законодавство України». ВР України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95 (дата звернення: 01.11.2019).
18. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від

20.05.2015 № 276/2015 (Редакція станом на 25.05.2015). База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/aws/show/276/2015> (дата звернення: 01.11.2019).

19. Проект Закону про медіацію. Верховна Рада України: офіційний портал. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54558 (дата звернення: 01.11.2019).

20. Реєстри медіаторів: зарубіжний досвід. URL : <http://aphd.ua/reiestry-mediatoriv-zarubizhnyi-dosvid/> (дата звернення: 01.11.2019).

21. Урусова Е. Конфлікт – цена вопроса. URL: <https://vumonline.ua/wp-content/uploads/2016/03/Rozrahunok-vartosti-konfliktu.pdf> (дата звернення: 01.11.2019).

References

1. Comparative Report on Labour conflicts and access to justice: the impact of alternative dispute resolution URL: https://ethos-europe.eu/sites/default/files//docs/d6.5_website_report_complete.pdf. (data zvernennia: 01.11.2019).

2. Council of the European Union, Directive establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation, 2000/78/EC of 27 November 2000, OJ L 303/16. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=DE>. (data zvernennia: 01.11.2019).

3. CPP Global Human Capital Report: Workplace Conflict And How Businesses Can Harness It To Thrive. URL: <https://www.themyersbriggs.com/download/item/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825>. (data zvernennia: 01.11.2019).

4. Cram J.A., MacWilliams R.K. (2014). The cost of conflict in the workplace. Cramby River Consultants. URL : <http://www.crambyriver.com/coc.html>. (data zvernennia: 01.11.2019).

5. EU overview on mediation. *European Justice*. URL : https://e-justice.europa.eu/content_eu_overview_on_mediation-63-en.do.

6. Italy's Mediation Law: An Overview. *International Mediation Institute*. URL : <https://www.imimmediation.org/2017/06/22/italys-mediation-law-an-overview/>.

7. Kirk El., McDermont M. Dupont P.-L. Promoting access to injustice? Alternative dispute resolution and employment relations in the UK. UK: University of Bristol. 2019. URL: https://www.academia.edu/39358345/2018_Promoting_access_to_injustice_Alternative_dispute_resolution_and_employment_relations_in_the_UK (data zvernennia: 01.11.2019).

8. Legislation Poland. *The World Law Guide*. URL : <https://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/eur/lxwepol.htm> (data zvernennia: 01.11.2019).

9. Mediation Act of 21 July 2012 (Federal Law Gazette I, p. 1577) / Bundesamt fur Justiz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_mediationsg/englisch_mediationsg.html (data zvernennia: 01.11.2019).

10. Mediatorsfederatie Nederland. Kwaliteitsregister. URL: <https://mfregister.nl/> (data zvernennia: 01.11.2019).
11. Safradin B. Alternative Dispute Resolution Mechanisms in the Dutch Labour market. Netherlands: University of Utrecht. URL: https://ethos-europe.eu/sites/default/files/docs/d6.5_website_report_complete.pdf (data zvernennia: 01.11.2019).
12. Sertificēto mediatoru saraksts. URL: http://www.mediacija.lv/?Mediatoru_saraksti:Sertific%C4%93to_mediatoru_saraksts (data zvernennia: 01.11.2019).
13. The impact of CEPEJ Guidelines on Civil, Family, Penal and Administrative Mediation. URL: <https://rm.coe.int/report-on-the-impact-of-cepej-guidelines-on-civil-family-penal-and-admi/16808c400e> (дата звернення 01.11.2019).
14. Dikan V., Volovelskaya I. Sovremennye podkhody k modelirovaniyu effektivnoy sistemy upravleniya personalom. *Adaptivne upravlinnya: teoriya i praktika. Seriya «Yekonomika»* Vip. 3 (6), 2017. URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon3_6dykan.pdf (data zvernennia: 01.11.2019).
15. Kompleksnyi analiz potочноho kontekstu, barieriv ta mozhlyvostei dlia rozvytku mediatsii z rekomendatsiiamy shchodo rozvytku ta vprovadzhennia mediatsii v Ukraini. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/New-Justice_Comprehensive_Analyses_on_-Mediation_-for_Ukraine_Ales_Zalar_UKR.pdf (data zvernennia 01.11.2019).
16. Mediatsiia: alternatyvnyi chy efektyvnyi sposib vyrishennia sporiv? URL: http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013. (data zvernennia: 01.11.2019).
17. Pro deiaki aspekty poserednytstva u tsyvilnykh ta komertsiiynykh spravakh, opublikovana: OV L 136, 24.5.2008 r.: Dyrektyva 2008/52 / YeS Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 21 travnia 2008 r. *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. VR Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95 (data zvernennia: 01.11.2019).
18. Pro Stratehiiu reformuvannia sudoustroiu, sudochynstva ta sumizhnykh pravovykh instytutiv na 2015-2020 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20.05.2015 № 276/2015 (Redaktsiia stanom na 25.05.2015). *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. VR Ukrainy. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015> (data zvernennia: 01.11.2019).
19. Proekt Zakonu pro mediatsiiu. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi portal*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54558 (data zvernennia: 01.11.2019)
20. Reiestry mediatoriv: zarubizhnyi dosvid. URL: <http://aphd.ua/reiestry-mediatoriv-zarubizhnyi-dosvid/> (data zvernennia: 01.11.2019).
21. Urusova Ye. Koflikt – tsena voprosa. URL: <https://vumonline.ua/wp-content/uploads/2016/03/Rozrahnok-vartosti-konfliktu.pdf>. (data zvernennia: 01.11.2019).

Елена Степановна Пархоменко,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина, г. Харьков, Украина

Инна Ивановна Нескородева,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина, г. Харьков, Украина

Юлия Николаевна Квитка,

кандидат экономических наук, менеджер проекта «Эразмус+» «Медиация: обучение и трансформация общества (MEDIATS)» (№ 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SHBE-JP), Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина, г. Харьков, Украина

Кристина Евгеньевна Бабенко,

кандидат физико-математических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента, Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

**МЕДИАЦИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ: ОПЫТ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА И
НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ**

Аннотация. В условиях трансформации всех сфер жизни большое значение приобретает умение людей эффективно коммуницировать и разрешать конфликты, возникающие в течение всей жизни. Перегруженность судов, продолжительность и высокая стоимость, негибкость и зарегулированность судебного способа разрешения конфликтов в сфере гражданского, семейного, трудового и других отраслей права влекут необходимость обращаться к альтернативным подходам в решении споров (АВС). Особое значение приобретает при этом возможность применения процедур медиации – неформального и гибкого процесса разрешения споров.

Медиация лишена недостатков судебного решения споров: европейский опыт свидетельствует, что основными принципами медиационной процедуры является добровольность, автономность сторон, конфиденциальность процедуры, нейтральность посредника в отличие от судьи или адвоката. Реальное применение этих принципов и правил медиации позволяет достичь отличных результатов в решении конфликтов – практика стран Евросоюза и ассоциированных членов свидетельствует о том, что от 80% до 100% случаев решаются с помощью медиации положительно.

В статье подробно рассматривается опыт стран-членов Европейского Союза в применении практики медиации: модели ведения реестров медиаторов (ведение реестров возможно единым государственным органом, чаще это министерство юстиции; реестры может вести одна негосударственная организация, например, ассоциация медиаторов страны; в стране имеется несколько организаций, объединяющих медиаторов, и каждая отвечает за свой реестр), требования к квалификации и профессиональному уровню посредников (обычно медиатором может стать любое лицо без ограничений к профессии; часто применяется возрастной критерий), регулятивные основы медиации (в основном медиация регулируется соответствующим законом страны, но также используется подход без законодательного регулирования медиационных процедур, например, в Нидерландах), стоимость медиационных процедур (в основном зависит от сложности конфликтного случая и сферы права). Рассматривается роль медиации в разрешении трудовых споров: модели применения медиации в компаниях, вопрос потерь организации в случае возникновения конфликтов и ненадлежащего их решения, направления совершенствования системы управления конфликтами в организациях с учетом европейского опыта.

Ключевые слова: альтернативное разрешение споров, эффективное разрешение споров, медиация, посредничество, медиатор, управление конфликтами.

Olena St. Parkhomenko

Ph.D in Economics, VN Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Inna Iv. Neskorodieva

Ph.D in Economics, VN Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Yuliia N. Kvitka

Ph.D in Economics, project manager of the Erasmus+ programme «Mediation: training and society transformation (MEDIATS)» (№ 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CHBE-JP) VN Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Kristina Ev. Babenko,

Ph.D in Physics and Mathematics Sciences Head of the Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

MEDIATION AS A COMPONENT OF CONFLICT MANAGEMENT: EXPERIENCE OF EUROPEAN UNION COUNTRIES AND ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract. In the context of transformation of all spheres of life, the ability of people to effectively communicate and resolve conflicts that arise throughout life is

of great importance. The congestion of courts, the length and high cost, inflexibility and regularity of the judicial way of resolving conflicts in civil, family, labor and other areas of law make it necessary to resort to alternative approaches to dispute resolution (ADR). Of particular importance is the ability to use mediation procedures – an informal and flexible dispute resolution process. Mediation is free from the disadvantages of litigation: the European experience shows that the basic principles of mediation are voluntariness, autonomy of the parties, confidentiality of the procedure, the neutrality of the mediator, unlike a judge or lawyer. The actual application of these principles and rules of mediation allows for excellent results in conflict resolution - the practice of EU countries and associated members indicates that between 80% and 100% of cases are resolved through mediation.

The article discusses in detail the experience of EU Member States in applying mediation practices: models of keeping a register of mediators (registering is possible by a single state body, more often it is the Ministry of Justice; registers can be maintained by a single non-governmental organization, for example, mediators' associations of a country; which unites mediators and each is responsible for its own register), the requirements for the qualification and professional level of mediators (usually any person without restrictions on the profession can become a mediator; but often the age criterion is used), the regulatory framework for mediation (mainly mediation is governed by the relevant country law, but also the approach without legislative regulation of mediation procedures, for example, in the Netherlands), the cost of mediation procedures (mainly depends on the complexity of the conflict case and the field of the case). The role of mediation in resolving labor disputes is considered: models of application of mediation in companies, issues of organization losses in the event of conflicts and their improper resolution, directions of improvement of the system of conflict management in organizations taking into account the European experience.

Key words: alternative dispute resolution, effective dispute resolution, mediation, mediator, conflict management.