Можемо дійти висновку, що гібридний метод розглядання спорів є досить ефективним видом альтернативного розгляду спорів, посилення підтримки медіації серед арбітрів позитивно впливати на розвиток медіації в Україні. Це покращує обізнаність та сприяє тому, що сторони обирають шлях вирішення спору за допомогою медіації та арбітражу.

Разом з тим, недоліками застосування методу Hybrid dispute resolution слід вважати наступні: даним методом охоплюється надзвичайно вузьке коло відносин – комерційні, при чому у більшості спорів одна із сторін є іноземна компанія/підприємство; відсутність обов'язку використання даного методу – лише за порадою арбітра або у разі включення такої можливості як різновиду вирішення спору у зміст комерційної угоди; неможливість використання методу в інших видах господарських спорів за участі судді, який не може виступати арбітром. Вирішення подібних недоліків потребує серйозних змін до вітчизняного процесуального законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2021). *Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text
2. Європейський Парламент та Рада Європейського Союзу. (2008). *Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах*. https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf
3. Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України. (2025). *Регламент Міжнародного комерційного арбітражного суду при ТПП України*. https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Reglament-ISAS-pry-TPP-Ukrayiny.pdf
4. Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України. (2026). *Регламент МКАС при ТПП України: Стаття 16*. https://icac.org.ua
5. United Nations. (2018). *United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation*. https://www.singaporeconvention.org/convention/the-convention-text/

Галина БІРЮКОВА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
BiriukovaHI@krok.edu.ua



МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕДІАТОРА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Актуальність теми пов'язана з тим, що класичні статичні моделі управління конфліктами дедалі гірше відповідають реаліям сучасних транснаціональних корпорацій. По-перше, релокація компаній та масова міграція працівників створюють так звану вимушену міжкультурність. Люди з різними культурними нормами повинні дуже швидко адаптуватися один до одного без тривалого періоду поступового входження в нове середовище. По-друге, виникає ефект стиснення часу: рішення, які раніше могли прийматися протягом місяців, у

кризових умовах необхідно ухвалювати протягом днів або навіть годин. По-третє, значна частина комунікації переходить у Zoom, Slack, Teams та інші цифрові платформи. Через це втрачається частина невербальних сигналів, а ризик неправильного трактування повідомлень збільшується.

Наукова новизна роботи полягає у декількох положеннях. Передусім пропонується концептуалізація поняття Digital CQ – цифрового культурного інтелекту медіатора. Йдеться про здатність розпізнавати культурні особливості та керувати ними не лише під час особистого спілкування, а й у цифровому середовищі та в процесі онлайн-вирішення спорів. Також запропоновано виділяти нові типи конфліктів, характерні для кризового та релокаційного середовища. Серед них – конфлікти темпоральності, синдром «чужинця», а також суперечності між релокованими та локальними працівниками. Крім того, переосмислюється роль медіатора. Він може виступати не лише нейтральним посередником, але й своєрідним балансувальником між глобальною корпоративною культурою штаб-квартири та культурною автентичністю локальних команд.

Одним із центральних положень дослідження є концепт «Clashing Truths», або «Зіткнення істин». Конфлікт у транснаціональній корпорації часто виникає не тому, що одна сторона має рацію, а інша – ні. Сторони можуть виходити з абсолютно різних уявлень про те, що є правильним, логічним або справедливим. Перший рівень – це епістемічна істина, тобто різне розуміння того, що вважається переконливим аргументом чи фактом. Наприклад, у культурах із прямою комунікацією критичний зворотний зв'язок може сприйматися як прояв професіоналізму, тоді як в інших культурах він може трактуватися як загроза репутації або «втрати обличчя». Другий рівень – нормативна істина, тобто різні уявлення про справедливість. Для однієї культури справедливим є суворе дотримання правил, для іншої – врахування особистих відносин і конкретних обставин.

Тому завдання медіатора полягає не у встановленні єдиної «об'єктивної істини», а у створенні спільного значеннєвого поля, у якому сторони можуть зрозуміти логіку одна одної.

Міграція та релокація створюють окремий комплекс конфліктів. Один із них – конфлікт темпоральності. Релокований бізнес часто працює в режимі виживання та потребує дуже швидких рішень. Водночас локальні команди можуть мати інший робочий ритм та інше ставлення до меж між роботою й особистим життям. Інший аспект – так званий синдром «чужинця в чужій хаті». Працівник-мігрант одночасно проходить побутову та професійну адаптацію. Необхідність вирішувати питання житла, документів, мови та соціальної інтеграції поєднується з необхідністю демонструвати високу професійну ефективність. Це підвищує рівень стресу та ризик емоційного вигорання. Тому компетентність медіатора також повинна змінюватися. У кризових ситуаціях доцільно поєднувати класичні методи медіації з принципами trauma-informed mediation, тобто медіації, чутливої до можливого травматичного досвіду сторін.

Окремий напрям трансформації медіації пов'язаний із поширенням ODR – Online Dispute Resolution, тобто онлайн-вирішення спорів. Цифрове середовище створює нові ризики. Зокрема, у чатах та електронному листуванні люди часто висловлюються різкіше, ніж під час особистого спілкування. Крім того, медіатор має значно менше невербальної інформації.

У зв'язку з цим формується комплекс компетенцій, який можна визначити як Digital CQ. Перший його елемент – віртуальна сенсорика: здатність медіатора звертати увагу на паузи, інтонацію, тембр голосу, особливості включення в дискусію. Другий – електронний рефреймінг. Медіатор може допомагати сторонам переформульовувати різкі або конфліктні

письмові повідомлення у нейтральну та конструктивну форму. Третій елемент – управління цифровим простором: використання сесійних кімнат, інтерактивних дошок та інших інструментів для створення психологічно безпечного середовища переговорів.

На основі проведеного аналізу пропонується модифікована модель культурного інтелекту медіатора. Перший компонент – когнітивний. Він охоплює знання культурних моделей, норм та маркерів, зокрема підходів Едварда Голла, Герта Гофстеде та Ерін Меєр. Другий компонент – мотиваційний. Він передбачає готовність працювати з культурними відмінностями, емпатію, толерантність до невизначеності та мінімізацію етноцентричного сприйняття. Третій компонент – поведінковий. Це здатність змінювати стиль комунікації, техніки медіації та способи рефреймінгу залежно від культурного контексту. І четвертий, додатковий компонент – Digital CQ. Він охоплює здатність управляти культурною та комунікативною асиметрією у цифровому середовищі.

Таким чином, культурна компетентність медіатора розглядається як динамічна система, а не як статичний набір знань про інші культури.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці HR-департаментів транснаціональних корпорацій. Перша рекомендація – інституціалізувати процедури онлайн-медіації та інтегрувати їх у систему корпоративного комплаєнсу. Працівники повинні розуміти, куди вони можуть звернутися у випадку конфлікту та яким буде алгоритм його врегулювання. Друга рекомендація – розробити корпоративний цифровий етикет. Він може визначати правила використання камер, робочих чатів, часові межі комунікації, врахування часових поясів та принципи письмового спілкування. Третя рекомендація – здійснювати превентивну діагностику команд у найбільш стресові періоди, наприклад під час релокації, реструктуризації або об'єднання офісів.

Головна ідея полягає в тому, що медіація повинна застосовуватися не тільки після виникнення гострого конфлікту, але й як превентивний інструмент управління корпоративними ризиками.

У результаті дослідження можна зробити три основні висновки.

По-перше, міжкультурна компетентність сучасного медіатора перестає бути лише знанням культурних відмінностей. Вона перетворюється на динамічну, кризову та цифрову компетентність.

По-друге, інтеграція медіації в систему корпоративного комплаєнсу може не тільки покращувати психологічний клімат, але й зменшувати операційні втрати, пов'язані з конфліктами, плинністю кадрів та порушенням внутрішньої комунікації.

По-третє, професійна міжкультурна медіація дозволяє трансформувати культурне різноманіття. Замість того щоб бути джерелом непорозумінь, diversity може стати стратегічним ресурсом транснаціональної корпорації.

Отже, в сучасних ТНК медіатор виконує не лише функцію врегулювання конфлікту, а й функцію своєрідного культурного перекладача, який допомагає різним системам цінностей, норм і способів комунікації знайти спільне поле для взаємодії.