

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
Медіація та вирішення конфліктів  
на тему: «Управлінські навички медіатора»**

Виконав здобувач Карпова Ольга

Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(Підпис) \_\_\_\_\_

Керівник Демченко Оксана Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(Резолюція «До захисту»)

**Попередній захист:**

(Висновок: «До захисту в Комісії»)

Гарант програми \_\_\_\_\_ О.А Седашова \_\_\_\_\_

(Підпис)

(Прізвище, ініціали)

(Дата)

Київ – 2022

## ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ.....	3
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. Медіація та АВС як інструменти вирішення конфліктів	11
1.1. Переваги та принципи медіації	14
1.2. Вимоги до підготовки медіаторів	25
РОЗДІЛ 2. Світові тренди та тенденції розвитку навичок	27
2.1. Четверта промислова революція та нові критичні навички	28
2.2. Принципи медіації і навички медіатора	35
РОЗДІЛ 3. Особливості підготовки медіаторів: міжнародний та національний досвід	52
3.1. Аналіз дослідження «Навички медіатора майбутнього»	52
3.2. Етапи медіації та навички	66
3.3. Інноваційні шляхи вдосконалення фахової підготовки у сфері медіації	67
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87
Додаток 1	87
Додаток 2	88

## SUMMARY

The master's thesis considers the issues of alternative dispute resolution and mediation as tools for resolving conflicts, the benefits and principles of mediation.

International experience testifies to the rapid development of various, in addition to legal proceedings, methods of resolving disputes and conflicts, which allow for the settlement of emerging disagreements without destroying social, labor, family, business ties and relationships. At the same time, it is recognized that mediation (mediation) cannot serve as a panacea for resolving all disputes and conflicts.

In the work, an analysis was made of the definition of mediation in legislative acts of different countries, professional associations of mediators, international centers in different countries, which provide the services of mediation and administrate the maintenance of registers of mediators.

International documents reflect the European approach to understanding the principles of mediation (mediation). So, both in the EU and in Ukraine, the following principles are recommended: impartiality, transparency, efficiency, fairness, confidentiality, voluntariness, out-of-court nature of mediation, competence of the mediator. Thus, there is the broadest approach to the definition of possible principles of mediation (mediation).

The paper analyzes the requirements for the training of mediators regulated by the Law of Ukraine on Mediation, as well as the recommendations of the Basic Principles of Training Basic Mediator Skills, developed by the National Association of Mediators of Ukraine under the New Justice Program funded by USAID.

The paper reviews global trends and trends in the skills of managers over the past 10 years, based on reports from experts of the World Economic Forum, experts from the educational platform Coursera, a special group of experts from the Government of Singapore. Given the accelerated development of technology, the fourth

industrial revolution requires special attention to the ability of workers to constantly adapt, learn new skills and approaches in different contexts.

The paper analyzes the principles on which the mediation procedure is based, identifies the stages of mediation and describes what management skills a mediator must have to go through all the stages and conduct the mediation procedure.

The paper describes the goals, objectives, problem areas of the survey, which was conducted by the author on the management skills of mediators, the feasibility of mastering them. The purpose of the research is described, namely the analysis of managerial skills that a modern mediator should possess and the identification of the most important skills for mediation, which mediators want to master in the next three years.

In Ukraine, there has been no research among mediators on whether mastering basic skills that affect the quality of a mediator's work is sufficient for their activities. Therefore, a study entitled "Mediator Skills of the Future" was conducted at the International Mediation Center to find out what management skills a mediator needs to develop.

The problematic area of the study was that most mediation training providers in Ukraine offer Basic Mediator skills certification programs. Only a few higher education institutions offer master's programs in mediation, some in law, some in management, and some in sociology and psychology. In particular, the educational and professional program of mediation and conflict resolution implemented in the KROK Business School and some other educational institutions in the field of knowledge management should be based on the requirements of the standard of higher education of Ukraine in specialty 073 "Management" for the second master's degree. The requirements for the list of general and professional competencies according to this standard are not entirely relevant to the specialty of mediation from my point of view. Therefore, there is an

urgent need to develop requirements for a new specialty developing in Ukraine. The object of the research is the professional training of a mediator who is able to help different target audiences to resolve conflicts, both vertical and horizontal, in the conditions of transformation and transition of society to the new digital age. The subject of research is the skills that a mediator needs to develop in order to achieve a more advanced level.

The paper provides recommendations on innovative ways to improve the professional training of mediators as professionals working in the field of mediation and conflict resolution. The author has developed and proposes for implementation at the International Mediation Center a four-level module of professional training and education of mediators to implement the concept of lifelong learning. A number of recommendations for the further development of the mediator profession at the state level are offered.

## ВСТУП

### Актуальність теми.

Конфлікти є невід'ємною частиною життя людства. Вони виникають між двома або більше сторонами, які мають різні цілі, задачі, бачення. Добре, коли сторони в змозі знайти порозуміння і вирішити конфлікт або спір без насильства та застосування сили. Як зазначає велика кількість дослідників, починаючи з рівня міжособистісної взаємодії між двома людьми, так і на інших рівнях комунікації, включно стосується груп, установ, нації і країн, усі типи людської взаємодії розвиваються, змінюються і проходять через конфлікти. Спори і конфлікти виникають коли зникає рівновага у відносинах і тоді така ситуація призводить до деструктивних змін, або ж навпаки, при розумному та виваженому підході у врегулюванні конфлікту може відбутися позитивна зміна. Як зазначає Даніель Шапіро під словами «вирішення конфлікту» мається на увазі процес досягнення гармонії із хаосу.[1, стор.45]

Один з найбільш відомих вчених в області конфліктології зі світовим ім'ям Фрідріх Глазл наголошує на тому, що з кінця шестидесятих років минулого століття інтерес до соціальних конфліктів у суспільстві та організаціях значно зріс. Численні великі і дрібні суперечки свідчать про те, що ми перебуваємо на стадії дуже глибоких перетворень. Для проблем сьогодення – варто лише згадати екологічну ситуацію у світі, проблеми світової економіки, нерівномірного розподілу матеріальних благ - шляхів вирішення, якими користувались попередні покоління, абсолютно недостатньо.[2, стор. 14]. Міжнародний досвід свідчить про стрімкий розвиток різних, крім судочинства, способів вирішення спорів і конфліктів, які дозволяють забезпечити врегулювання розбіжностей, що виникають, не руйнуючи ділові зв'язки і відносини. Альтернативне вирішення спорів і, зокрема, така процедура як медіація порівняно недавно стали відомими в Україні, проте крок за кроком набувають поширення як серед державних

інституцій, судових установ, нотаріату, так і серед бізнесу. Безумовно, що процесу розвитку медіації в Україні сприятиме ухвалений Верховною Радою України в листопаді 2021 року «Закон України про медіацію». Так, законодавець визначив, що «медіатор - спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію». Законодавець також визначив, що «медіатором може бути фізична особа, яка пройшла базову підготовку медіатора в Україні або за кордоном». І надав роз'яснення, що «базова підготовка медіаторів здійснюється за програмою обсягом (тривалістю) не менше 90 годин навчання, у тому числі не менше 45 годин практичного навчання. Програма базової підготовки медіатора включає теоретичну підготовку і відпрацювання практичних навичок.»[3]

Однак, постає питання чи є достатньою підготовка медіатора в тому обсязі, що визначено Законом, щоб ефективно планувати, організовувати, супроводжувати і проводити процедуру медіації? Отже, дослідження управлінських навичок медіатора, чи потрібно окрім базових навичок, медіатору оволодіти ще цілою низкою управлінських та соціальних навичок дозволить оцінити потребу в подальшому професійному розвитку медіаторів, розробити навчальні програми магістерського рівня, так і програми для continuous professional development і реалізовувати концепцію навчання впродовж життя. Крім того, цей підхід закладе основу для розробки стандарту для професії медіатор.

### **Стан наукової розробленості проблеми.**

Низка видатних зарубіжних вчених та основоположників теорії менеджменту розглядали та вивчали питання оволодіння та розвитку управлінськими навичками: П. Друкер, Д.Гоулмен, Дж. Коттер, Ч. Хенді, У. Брідж, П. Сенге, Уд. Шейн, К. Бланшард, Ст. Кові, М.Голдсміт, Д. Ульріх, Дж. Вебер, М.Кетсдеврїз, К. Кристенсен, М. Мелія, Ян Мульфейт, М. Кости, Кл. Швааб та інші. Українські дослідники та науковці, які досліджували питання

компетенцій та управлінських навичок: Н. Махначова, Г. Білянin, Т.Томашевська, П. Безус, Н. Ковалко, В. Рудика, В. Білошапка, Б. Будзан, Н. Богатирьова та інші.

Щодо базових навичок медіаторів, то цим питанням займалися як окремі вітчизняні так і зарубіжні вчені, практикуючі медіатори, так і професійні спільноти медіаторів: А. Гудман, Дж. Бір, К. Паккард, Р. Фішер, К. Мур, С. Маккоркі, Дж. Саліван, Б. Урі, Біл Еді, Т. Ленські, Ян Ван Звітен, Тім Хікс, Т. Паніна, Л. Карнозова, О. Іванова, А Путиловська, О. Цільмак, М. Курганська, Т. Кісельова, Д. Проценко, А. Сергєєва, Г. Леко, Б. Чуйко, Н. Крестовська, Л.Романадзе, Національна Асоціація медіаторів України, Центр ефективного вирішення спорів (CEDR, Великобританія) та інші.

Враховуючи трансформаційні зміни в світі, викликані переходом до четвертої промислової революції, задачами і викликами, що стоять перед світом, урядами, компаніями та навіть окремими людьми, медіатор є основною дієвою особою медіаційного процесу. Тому, функції, ролі, компетенції, навички медіатора потребують переосмислення і подальших досліджень. Експерти Всесвітнього економічного форуму в Давосі наголошують на необхідності розвитку соціальних навичок.[4] І для медіаторів питання розвитку управлінських навичок є надзвичайно актуальним. Разом з тим, тема щодо оволодіння медіаторами управлінських навичок майже не досліджена.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи на здобуття ступеню магістра є дослідження факторів розвитку управлінських якостей медіатора як важливої складової ведення професійної діяльності з вирішення конфліктів, а також визначення перспективних шляхів фахової підготовки медіаторів та фахівців з менеджменту конфліктів в Україні. Така постановка мети передбачає виконання завдань:

- проаналізувати вимоги до підготовки медіаторів у світі та Україні;

- дослідити навички медіатора майбутнього;
- довести важливість розвитку управлінських навичок медіатора;
- окреслити інноваційні шляхи вдосконалення фахової підготовки у сфері медіації та менеджменту конфліктів.

**Об'єкт дослідження** – сфера фахової підготовки медіаторів за кордоном та в Україні.

**Предмет дослідження** – управлінські навички медіатора.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані наступні методи:

- теоретичні методи, серед яких аналіз, порівняння, узагальнення, пояснення, класифікація щодо наукових вітчизняних та зарубіжних джерел та нормативно-правової бази (п.1.1 та 1.2.);
- системний метод щодо визначень медіації та навичок медіатора (п.1.1.);
- емпіричні методи, серед яких опитування, спостереження й опис, які було застосовано під час дослідження навичок медіаторів (п. 2.1., 2.2.)
- формально–логічний метод, який застосовувався для визначення деяких положень наукової новизни (р. 3);
- метод узагальнення, який застосовувався для формування висновків.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що досліджено, розвиток яких навичок є важливим для медіаторів і які саме навички медіатори вважають за доцільне розвивати в найближчі три роки. Порівняльний аналіз отриманих даних доводить, що навички, які рекомендують розвивати експерти Всесвітнього економічного форуму в Давосі співпадають з думкою досвідчених медіаторів, респондентів дослідження в контексті розвитку

управлінських навичок медіаторів. На основі отриманих даних будуть сформовані рекомендації та пропозиції щодо загальних та професійних компетентностей для магістерських програм, розроблені та запропоновані тренінги, семінари, воркшопи для подальшого професійного розвитку та вдосконалення навичок медіаторів. А також, закладена основа для проведення подальших досліджень з метою розробки матриці професійної підготовки медіаторів.

**Емпірична база є результатом анкетування 45 респондентів, 90 % з яких є досвідченими і практикуючими медіаторами, це є важливим фактором для розуміння важливості подальшої розробки цього напрямку, що і було власне зумовлено метою цього дослідження.**

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані як закладами вищої освіти та іншими освітніми провайдерами, які пропонують навчання медіаторів для оновлення освітніх та навчальних програм, навчальних планів, так і власне медіаторами для саморозвитку та планування кар'єри. Дослідження цінне тим, що у ньому описана низка інноваційних шляхів якісної фахової підготовки медіаторів в Україні.

**Ключові слова:** альтернативне вирішення спорів, конфлікт, медіація, медіатор, базові навички медіатора, медіаційна процедура, управлінські навички медіатора, компетентності, менеджмент конфліктів, навчальні програми.

**Структура роботи.** Робота складається з резюме, вступу, трьох розділів, що містять 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 88 сторінки, з яких основного тексту 83 сторінки. Список використаних джерел налічує 53 найменування та становить 5 сторінок, додатки – 2 сторінки.

## **1. Медіація та АВС як інструменти вирішення конфліктів**

Права людини є найвищою цінністю для держави, влади та громадянського суспільства, а функціонування системи права направлено передусім на забезпечення цих прав. Саме тому правові держави мають спрямовувати свій механізм на створення умов для реалізації, охорони та захисту прав людини. Утвердження верховенства права у суспільстві і забезпечення кожному права на справедливий судовий розгляд є першочерговими завданнями сучасної держави. Держава має створювати умови для належного впровадження верховенства права в усі суспільні відносини, закріплювати на законодавчому рівні гарантії його забезпечення та механізми захисту. Не можна заперечувати, що в Україні верховенство права не забезпечено належним чином, що виявляється у неефективності державної влади, значному рівні корупції, незабезпеченні доступності до правосуддя, неупередженого та справедливого суду, порушеннях основних прав і свобод людини та громадянина. Серед альтернативних методів вирішення спорів чільного місця набула медіація, у рамках якої сторони спору спроможні досягти вирішення спору на основі фундаментальних принципів права. Медіація, реалізуючи функцію розвантаження державної судової системи, удосконалення правової культури громадян, також здатна підвищити стан забезпечення права на справедливе, та має у своїй основі парадигму державно-приватного партнерства, оскільки держава, по суті, делегує певну частину своїх виключно публічно владних повноважень у сфері здійснення правосуддя недержавним суб'єктам, а саме сторонам спору та медіатору.[5, стор. 9]

Поки є конфлікти, ми знаходимо / створюємо рішення. Як зазначає Пітер Келлетт історії конфліктів такі ж значимі історичні об'єкти для дослідників нарратива, як і пречудові зразки копалин для палеонтологів. Історії конфлікту представляють собою закінчені, стійкі за формою зразки комунікації.[6, стор 36]

. Рішення, які ми придумуємо самі, рішення, до яких ми залучаємо інших, і рішення, які нам нав'язують. З тих рішень, які ми придумуємо самі, «нічого не

робити» — це спосіб вирішення конфлікту. Тоді конфлікт як би заморожується і відкладається. Насправді конфлікт не вирішений, але він не стоїть на шляху гори. Ми також можемо сісти з іншою особою і обговорити справу або вирішити її шляхом переговорів. Інший спосіб вирішити цю проблему – дії третьої сторони. Це може бути суддя, а також арбітр або комісія зі скарг. Угода полягає в тому, що рішення залишається за іншим. Якщо ми закликаємо посередника або посередника, рішення в кінцевому підсумку залежить від нас.

Нарешті, конфлікт може бути покладений край незаконною чи несанкціонованою силою.

«Альтернативне врегулювання спорів (АВС) - це група процесів, за допомогою яких вирішуються спори і конфлікти без звернення до формальної системи судочинства. АВС включає – переговори, арбітраж та медіацію.

Доволі часто під позасудовим вирішенням спорів в англо-мовному просторі вживається термін Alternative Dispute Resolution (ADR) або АВС. Хоча посередництво, безсумнівно, є давньою практикою, ідея альтернативних шляхів забезпечення правосуддя почало з'являтися в західних правових системах ще на початку двадцятого століття. Важливим чинником розуміння необхідності альтернативних інструментів розгляду спорів було те, що зайнятість судів зростала, а ще розгляд справ коштував дорого і такі процеси тривали занадто довго. Винахід фрази в 1976 році «альтернативне вирішення спорів» приписують Френку Сандеру, американському вченому, правнику.

Він також першим запропонував і використав термін «багатодверна будівля суду». Ідея полягала в тому, що в залежності від проблеми, з якою стикається людина, вона може звернутися до «дверей» з різними позначками, а саме: «арбітраж», «медіація», «переговори» та «судовий процес».[7]

Отже, АВС є альтернативною формальною, фінансованою державою, судовою системою, хоча існує така думка, що, наприклад термін «належне вирішення спорів» є більш відповідною назвою. Проте, термін АВС став загальноживаним і зрозумілим, бо під цим ми розуміємо процес посередництва та участь двох або більше осіб із суперечкою або наявними розбіжностями, які допомагає вирішити залучена третя особа, яка не виносить вирок на відміну від судді.

Медіація часто вживається як синоніми й оманливо з терміном «альтернативне вирішення спорів» (АВС). Цікавим є той факт, що в квітні 2021 року сер Джеффри Вос, глава цивільної юстиції в Англії та Уельсі, сказав, що йому не подобається ярлик «альтернатива» для позасудового вирішення спорів, і він хотів би, щоб процес перейшов у мейнстрім. Він зазначив: «АВС більше не слід розглядати як альтернативу, а як невід'ємну частину процесу вирішення спорів; цей процес має зосередитися на вирішенні, а не на суперечці». [8] Зовсім нещодавно у доповіді Ради цивільного правосуддя (CJC) в Англії та Уельсі, очолюваної леді Джастис Асплін, АВС описується як збірний термін для всіх методів вирішення спорів, з яких посередництво або медіація, ймовірно, є найбільш важливими, коли треті сторони допомагають людям дослідити та вирішити позов.[ 9]

Медіація та АВС – це найважливіший інструмент не тільки врегулювання суперечок, а й їх попередження.

### **1.1. Переваги та принципи медіації**

Медіація, як формальна процедура, народилась у США, і почали її використовувати саме в трудових спорах. У 1947 році був створений спеціальний

орган Федеральна служба США з медіації і примирливих процедур, який діє і сьогодні. Тут уперше був ужитий термін «медіація». [10, стор. 153]. Ця організація має найдовший, в історичній ретроспективі, досвід в цій сфері. При цьому це та інституція, яка використовує не тільки процедуру медіації в процесі гасіння пожежі конфлікту, а й працює у сфері системного впровадження заходів із попередження конфліктів та зміцненням бізнес-структур. Тобто мова йде не лише про розгляд спорів, а й про забезпечення профільного навчання управлінців, створення внутрішніх систем попередження та роботи з конфліктами. Медіація як процес вирішення спорів обслуговує широкий спектр учасників суперечки, від осіб, які стикаються з розбіжностями як члени сім'ї, так і це можуть бути колишні співробітники або клієнти, яким потрібно звернутися до комерційної операції, до компаній, які займаються питаннями, пов'язаними з їхніми постачальниками, партнерами або клієнтами.

Демократичний розвиток держави та трансформація суспільних інститутів, неможливі без розвитку медіації, оскільки саме цей інститут наразі активно розвивається в різних країнах світу. Медіація як інститут створює умови, за яких держави отримують можливість для делегування частини своїх повноважень пересічним громадянам, а суспільство, у тому числі і бізнес, вчиться відповідальності за прийняття власних рішень. Український вчений Олександра Хрімлі наголошує на тому, що в науковій літературі можна знайти різні підходи до визначення медіації.[11] Більшість вчених та джерел наголошують на тому, що термін «медіація» походить від грецького терміна «medos» (нейтральний, незалежний), а також від таких латинських термінів, як «mediatio» (посередництво) та «mediare» (бути посередником у спорі).

Українські дослідники Богдан Леко та Галина Чуйко зазначають, зараз медіація – це спеціальний вид діяльності, що полягає в оптимізації за участю третьої сторони процесу пошуку конфліктуючими сторонами розв'язання проблеми, яке б дозволило припинити конфлікт. [10,стор. 153] Вони

стверджують, що «медіація» - це міжнародний загальноживаний термін, що відповідає нашому терміну «посередництво». 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 [10, стор.162].

Поняття «медіація» визначає Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради Європи щодо деяких аспектів посередництва (медіації) у громадянських та комерційних справах. «Посередництво» - це організований процес, як би він не називався, в якому дві або більше сторони намагаються добровільно досягти вирішення свого спору за допомогою посередника. Цей процес може бути розпочато сторонами, він може бути запропонований або призначений судом, або реалізуватися відповідно до правових настанов держави-члена ЄС. Дане поняття охоплює посередництво, здійснюване суддею, який не є відповідальним за судовий розгляд, і такий що не має відношення до обговорюваного спору. [12]. Фактично визначення, що міститься у Директиві № 2008/52/ЄС передбачає не лише ринкову медіацію, але і судову медіацію, яка здійснюється судьями-медіаторами. Окрім того, із вказаного визначення чітко видно, що медіація може бути добровільною та обов'язковою. Заслугує уваги у цьому питанні безпосередня Директива № 2008/52/ЄС. Медіація – це результат усвідомленої суспільством необхідності вирішення спорів. Разом з тим, на думку Денні МакФадден, розвиток альтернативних способів врегулювання спорів, в тому числі і медіації, в Європі здебільшого пов'язаний із діяльністю адвокатів.[13]

Дослідники Роберт А. Берк Буш та Джозеф П. Фолджер визначають медіацію як процес, в якому третя сторона працює з учасниками конфлікту з метою допомогти змінити якість їх взаємодії в конфлікті від негативного та деструктивного до позитивного та конструктивного по мірі того, як вони досліджують та обговорюють проблеми та можливі рішення. Роль же медіатора полягає в тому, щоб надати допомогу учасникам конфлікту здійснити особисті позитивні зсуви в спілкування за рахунок підтримки та розвитку їх здатності до сили та сприйняття, шляхом роздумів, ухвалення рішень, спілкування, обговорення перспектив та іншої спільної діяльності.[14, стор 19 ]

В Програмному документі «Інтеграція медіації в судову систему України», підготовленому за сприяння АМР США дослідниця Тетяна Кисельова визначає що, медіація є основою альтернативного врегулювання спорів. Це механізм врегулювання спорів, який передбачає перемовини між сторонами спору із залученням нейтральної третьої особи - спеціаліста медіатора. Медіатор надає сторонам підтримку в досягненні нестандартного, прийнятного для обох сторін рішення проблеми, яке б врахувало їхні інтереси. Медіатор допомагає сторонам налагодити комунікацію та створити комфортні умови для перемовин, інструктує їх щодо процедурних аспектів проведення перемовин та допомагає дійти угоди. [15]

Непальська дослідниця Лакшмі Шреста зазначає, що медіація є формою альтернативного вирішення спорів (ADR), способом вирішення спорів між двома або більше сторонами з конкретними наслідками. Як правило, третя сторона (посередник) допомагає учаснику вести переговори про врегулювання спору [16].

На думку американського дослідника Гарольда Л. Абрамсона, медіація є структурованими переговорами, які проводяться спеціально навченим експертом – посередником. При цьому, посередник використовує навички управління процесом з метою проходження усіх стадій медіації [17]. Інші американські

дослідники Девід С. Вайс і Майкл Р. Гріффіт стверджують, що медіація – це один із таких методичних підходів для створення довіри між сторонами, які шукають шляхи вирішення свого спору, який виник у результаті комерційної діяльності [18].

В Україні нова професія медіатор виникла на початку 2000-х років. Медіатор, це професія яка знаходиться на стику різних областей діяльності: юриспруденції, менеджменту, психології, соціології, конфліктології, та інших. Медіація та ADR – це найважливіший інструмент не тільки врегулювання суперечок, а й їх попередження.

Інтеграція медіації в діяльність корпорацій, компаній, організацій, лікарень, шкіл – це прояв стратегічного підходу до управлінської діяльності. Медіація та ADR - важливі елемент ризик-менеджменту. Разом з тим широкомасштабна інтеграція медіації – це дуже складне завдання.

Як зазначає українська дослідниця Наталія Мазаракі, сьогодні медіацію слід розглядати як нову предметну область, оскільки загальна тенденція до професіоналізації різних сфер, де наявне експертне знання, зумовила те, що медіація в ситуації конфлікту відділилася та позначилася як новий професійний напрям, незважаючи на те, що формувалася як міждисциплінарна область на межі певних дисциплін та набула від інших дисциплін багато чого із наукового інструментарію, теоретичних установок та загальнонаукових підходів. [5] З урахуванням міждисциплінарного контексту ми дослідимо зміст поняття «медіація» у юридичному та загально-соціологічному контексті.

В ЄС альтернативні методи врегулювання спорів давно стали невід’ємною складовою вирішення конфліктів. Нарешті і Україна зробила цей важливий крок – 16 листопада 2021 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про медіацію». 10 грудня його було повернуто з підписом Президента.

Закон України «Про медіацію» дає можливість громадянам вирішити свої суперечки, не звертаючись до суду. Закон визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою.

Застосовувати цей Закон можна буде для 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).

Медіація може бути проведена до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу або під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного провадження, або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу.

Проведення медіації не впливає на перебіг позовної давності.

Закон України про медіацію надає таке визначення медіації - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів. Також визначено законодавцем, що медіатор – це спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію. А вимоги визначені як такі: медіатором може бути фізична особа, яка пройшла базову підготовку медіатора в Україні або за кордоном.[3]

Закон Грузії “Про медіацію” визначає що, медіація – процес, незалежно від його найменування, за допомогою якого дві або кілька сторін за сприяння медіатора прагнуть завершити суперечку взаємною угодою, незалежно від того,

розпочато цей процес з ініціативи сторін або на підставі та в порядку, встановлених законом, а медіатор – фізична особа, зареєстрована в Єдиному реєстрі медіаторів, яка задовольняє вимоги, передбачені цим Законом, та така, що виявила згоду на проведення медіації, незалежно від її статусу та порядку обрання/призначення.[19]

Закон Азербайджанської республіки від 29 березня 2019 року №1555-VQ Про медіацію надає наступне визначення : медіація – процес, визначений цим Законом, в зв'язку з вирішенням спорів, виникаючих між сторонами, при посередництві медіатора (медіаторів) на основі взаємної згоди. Відповідно до закону, медіація - це процес, який регулює врегулювання спорів, що виникають між сторонами за взаємною згодою, і буде застосовуватися до цивільних та економічних спорів (включаючи суперечки за участю іноземного елемента), а також трудові та адміністративно-правові суперечки.[20]

Закон Про медіацію Республіки Беларусь від 12 липня 2013 №58-З визначає медіацію, як перемовини сторін за участю медіатора в цілях урегулювання спору (спорів) сторін шляхом напрацювання ними взаємоприйнятної угоди.

Медіатор, згідно з цим законом – фізична особа, яка відповідає вимогам цього Закону, приймає участь в переговорах сторін в якості незацікавленої особи з метою сприяння їм у врегулюванні спору( спорів). [21]

Закон Республіки Казахстан визначає, що медіація - процедура врегулювання спору (конфлікту) між сторонами при сприянні медіатора ( медіаторів) з метою досягнення ними взаємоприйнятного рішення, що реалізується по добровільній згоді сторін.

Медіатор, згідно з цим законом, це незалежна фізична особа, яка залучається сторонами для проведення медіації на професійній основі або суспільних началах у відповідності до вимог цього Закону. [22]

Закон Республіки Узбекистан від 3 липня 2018 року №ЗРУ-482 визначає, що медіація – це спосіб врегулювання виниклого спору при сприянні медіатора на основі добровільної згоди сторін в цілях досягнення ними взаємоприйняттого рішення. А медіатор, згідно з цим Законом, це особа, яка залучається сторонами для проведення медіації. [23]

Федеральний закон Російської Федерації від 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередника (процедура медіації) вже в самій назві визначає, що медіація є процедурою, а також способом врегулювання спорів за сприяння медіатора на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними взаємоприйняттого рішення. А медіатори згідно до цього законодавчого акту визначаються як незалежні фізичні особи, які залучаються сторонами в якості посередників для врегулювання спору для сприяння в знаходженні сторонами рішення по суті спору.[24]

Національна асоціація медіаторів України пропонує таке визначення медіації – позасудова процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом ведення структурованого переговорного процесу між сторонами конфлікту (спору) за допомогою одного або декількох медіаторів. Очевидно, що це визначення медіації, запропоноване НАМУ, було взято до уваги українськими законодавцями і наразі є в Законі з дуже схожим формулюванням. [25 ]

Закон Литовської Республіки про примирливу медіацію у цивільних спрах визначає, що медіація — це процес вирішення цивільних спорів, коли

один або кілька медіаторів (нейтральні треті сторони) допомагають сторонам у вирішенні спору мирним шляхом.[26]

За визначенням Центру ефективного вирішення спорів Великобританії - Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR), однієї з найбільш впливових та шанованих професійних організацій у світі знаходимо наступне визначення, а саме медіація – це гнучкий процес, який проводиться конфіденційно, в якому навчений нейтральний посередник активно допомагає людям та/або організаціям працювати над досягненням угоди щодо спору. Обидві сторони повністю контролюють рішення про врегулювання та умови вирішення. Це може бути набагато ефективнішим – і набагато дешевшим – способом вирішення питань, ніж через суд.»[27]

Інститут медіації Королівства Нідерланди визначає медіацію як процедуру, в якій сторони намагаються вирішити свій спір мирним шляхом за допомогою посередника відповідно до цих Правил. А медіатор, це - особа, яка проводить процедуру медіації та є дані по цій особі внесені до Реєстру.[28]

На офіційному веб-порталі Центру медіації Сінгапуру дається таке визначення: «Медіація – це добровільний процес із залученням нейтральної третьої сторони, відомої як посередник, яка допомагає сторонам у суперечці досягти мирного вирішення приватно та без звернення до суду. Він користується високою ставкою розрахунків і, у багатьох випадках, є дешевшою та швидшою альтернативою судовому розгляду. На відміну від жорсткого та змагального середовища судового розгляду, медіація — це процес, що сприяє, який вирішує суперечки конфіденційним і неконфронтаційним способом. Це дозволяє сторонам у спорі зберегти свої стосунки після медіації.»[29]

Гнучкість процесу також дає сторонам у суперечці можливість ефективно виявляти свої розбіжності та повідомляти про них. Медіатор спрямовує сторони

зосередитися на важливих для них питаннях, які необхідно вирішити, і розглядати прагматичні рішення, які є взаємоприйнятними.

Центр медіації в Делі (Індія) визначає медіацію як переговорний процес в якому нейтральна третя сторона надає допомогу учасникам спору для вирішення спірних питань.[30]

Таким чином, ми дослідили що існують декілька трактувань та визначень що таке медіація. Законодавчі акти, вчені різних країн, медіаторська спільнота вказують на те, що медіація може тлумачитися та розглядатися як:

- Процес - сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку
- Процедура - офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь
- Перемовини – взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення.
- Спосіб врегулювання спору

Законом України про медіацію визначено наступні принципи медіації: добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність, неупередженість, самовизначення та рівноправність сторін. Причому, принципи медіації поширюються на стадію підготовки до медіації.[3]

Чому ж медіація працює? Як доводить світова практика медіація це ефективний засіб вирішення для будь-яких спорів, що не потребують судового рішення або рішення третьої сторони. Медіація забезпечує площадку для дискусії та атмосферу довіри, в якій сторони досягають розуміння, стають більш зрозумілими одне одній та працюють разом, щоб досліджувати варіанти вирішення. Вирішуючи суперечки в медіації, сторони самі визначають, що є важливим і, зрештою, яким вони вбачають результат та вихід з ситуації. Хоча

переваги медіації дещо відрізняються в залежності від характеру спору та застосовуваної моделі медіації, нижче наведено деякі переваги, які зазвичай пов'язані з медіацією:

**РОЗУМІННЯ:** слухаючи та вислухавши одна одну, сторони отримують розуміння точки зору інших сторін, а також розширюють можливість бути почутими та зрозумілими самими.

**ПОВНОВАЖЕННЯ:** Сторони мають повноваження самостійно вирішувати, чи хочуть вони вирішити ситуацію та в який спосіб. Цей аспект самовизначення посередництва часто відповідає вищим прагненням до того, як окремі особи та підприємства хочуть вести своє життя та вести бізнес загалом.

**ШВИДКІСТЬ:** Вирішуючи або звужуючи суперечки за допомогою медіації, сторони уникають затримки третьої сторони, наприклад судді, або рішення суду.

**ЕКОНОМІЧНІСТЬ:** Вирішуючи або звужуючи сферу суперечок за допомогою медіації, можна заощадити величезну кількість часу, енергії та витрат, пов'язаних із затяжними конфліктами та судовими спорами.

**КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ:** У той час як судові позови є публічними документами, те, що відбувається під час медіації, може залишатися конфіденційним за домовленістю. Незалежно від того, чи відбувається медіація до чи після подання позову, будь-яка форма спілкування, створена під час медіації, зазвичай є неприпустимим доказом і медіатор не може бути свідком в суді.

**ЯКІСТЬ ВИКОНАННЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ:** Дослідження показують, що сторони, які укладають добровільні угоди за допомогою медіації (посередництва), мають набагато більшу ймовірність дотримуватись та

виконувати зобов'язання, взяті в таких угодах, ніж із рішеннями, накладеними судом.

**МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕВІРКИ НА РЕАЛЬНІСТЬ:** На приватному засіданні медіатор може дати можливість повідомити важливу інформацію про «перевірку реальності», яку клієнту може бути легше прийняти від нейтральної особи.

**УНИКНУТИ ОТРИМАННЯ НЕБАЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ:** за допомогою медіації сторони уникають як «виграш-програш», так і «програш-програш», результатів, пов'язаних із судовим процесом. Багато сторін, які «виграють» у затяжному судовому процесі, часто вважають, що загальний час, енергія та грошові зобов'язання, пов'язані з судовим процесом, коштують величезних витрат і збитків. Ті, хто програє в судовому процесі, безсумнівно, відчують такий результат ще гірше. Медіація може позбавити сторони від усього цього і дозволити їм ефективно та ефективно рухатися вперед від суперечок.

Вищезазначене лише деякі з вагомих причин для застосування медіації в спорах. Більше того, медіація або посередництво рідко мають серйозні негативні сторони. Хоча деякі учасники конфлікту можуть вагатися «покласти свої карти на стіл» у посередництві, хоча епоху судових процесів, які керуються відкритістю стає все більше, а старі дні цивільного судочинства «суд із засідки» все більше нагадують минуле. Медіація працює не тільки тому, що вона зосереджена на власних інтересах і порядку денному сторін, а й тому, що надає можливість сторонам ефективно вийти за межі суперечок і визначити своє майбутнє.

## **1.2. Вимоги до підготовки медіаторів**

Під медіацією ми розуміємо процес, процедуру, перемовини, способи врегулювання спору, і яке б визначення для медіації ми не застосовували, перш за все мова йтиме про певний порядок дій, їх послідовність, чітку структуру та

взаємне спілкування. Медіація проводиться, як визначають законодавці в багатьох країнах незалежною та нейтральною третьою особою (посередником), яка допомагає сторонам врегулювати їхній спір, що виник у результаті провадження господарської діяльності. При цьому, медіатор або посередник не приймає за сторони будь-яких рішень та не надає порад щодо вирішення господарського спору, а лише допомагає сторонам у комунікації, веде увесь процес медіації та здійснює усі дії із дотриманням принципу конфіденційності. Законом України про медіації [3] визначені такі вимоги по підготовці медіаторів:

1. Базова підготовка медіаторів здійснюється за програмою обсягом (тривалістю) не менше 90 годин навчання, у тому числі не менше 45 годин практичного навчання. Програма базової підготовки медіатора включає теоретичну підготовку і відпрацювання практичних навичок.

2. Підготовку медіаторів здійснюють суб'єкти освітньої діяльності.

3. Підготовка медіаторів, крім базової, може включати спеціалізовану підготовку відповідно до програм навчання, розроблених суб'єктами освітньої діяльності.

4. Після проходження базової та/або спеціалізованої підготовки та підтвердження набутих компетентностей видається відповідний сертифікат, у якому зазначаються:

- 1) прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) особи, яка проходила підготовку;

- 2) найменування суб'єкта освітньої діяльності, що здійснив підготовку;

- 3) кількість годин навчання, у тому числі практичного навчання;

- 4) назва курсу підготовки;

- 5) дата проведення підготовки;

б) номер та дата видачі сертифіката.

До сертифіката, що підтверджує проходження базової та/або спеціалізованої підготовки медіатора, можуть бути включені й інші відомості, визначені суб'єктом освітньої діяльності, що здійснив підготовку.

5. До сертифіката, що підтверджує проходження базової та/або спеціалізованої підготовки медіатора, додається перелік компонентів програми навчання і набутих компетентностей.[ 3 ]

За визначенням Р.Б. Буша та Дж. Фолджера медіатор – це людина, яка втручається в конфлікт, щоб допомогти залученим в нього (конфлікт) людям.[ 14, стор.45]

Ролі медіатора в процесі різні, медіатор має бути організатором, менеджером, фасилітатором, помічником сторін - учасників медіації. Відповідальність медіатора полягає в тому, щоб обирати місце для проведення медіації, поінформувати сторони та домовитися зі сторонами про час, місце зустрічей, медіатор організує та проводить зустріч.

Завдання медіатора полягає в тому, щоб:

- ✓ налагодити процес комунікації між сторонами
- ✓ побудувати довіру, зазвичай втрачену в зв'язку з конфліктною ситуацією
- ✓ створити безпечну і креативну атмосферу
- ✓ визначити модель медіації, яку буде використовувати
- ✓ структурувати процес перемовин
- ✓ задавати правильні питання

- ✓ надавати моральну підтримку учасникам, не порушуючи при цьому принцип нейтральності
- ✓ управляти процесом медіації

Проте в Україні наразі немає чітких вимог до підготовки медіаторів, окрім зазначених в законі 90-годин базової підготовки. Також, відсутні вимоги до сертифікації, реєстрації, знань, навичок, окрім базових, відповідальності що несе медіатор або посередник за проведення або невдалу медіацію. Також, невизначені порядок та вимоги щодо підвищення кваліфікації медіаторів.

## **2. Світові тренди і тенденції розвитку навичок**

У Звіті експертів Всесвітнього економічного форуму, опублікованому в 2020 році зазначається, що за останнє десятиліття було зроблено низку новаторських проривів, а запровадження нових технологій свідчить про початок Четвертої промислової революції. Щоб не втратити можливості, створені новими технологіями, багато компаній в приватному секторі розпочали роботу по переорієнтації свого стратегічного напрямку розвитку. Вже до 2025 року, можливості машин і алгоритмів будуть використовуватися набагато більше, ніж це було раніше, а тривалість робочого часу машин буде відповідати часу, витраченому на роботу людиною. Дані Звіту свідчать про те, що в середньому 15% працівників компаній підпадають під ризик переміщення до 2025 р. і в середньому 6% очікують, що працівники будуть повністю непотрібні.[4]

Наразі виникли нові поняття та нові види економіки, а саме:

Цифрова економіка - The Digital Economy

Зелена Економіка –The Green Economy

Економіка догляду – The Care Economy.

Нас цікавить саме Економіка догляду, що охоплює цілий ряд секторів, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальна робота до яких залучені вчителі, медсестри, громадські медичні працівники, соціальні працівники та інші. І медіація також підпадає саме під Економіку догляду.

### **2.1. Четверта промислова революція та нові критичні навички**

Клаус Швааб, засновник Всесвітнього економічного форуму зазначає, із багатьох різноманітних та захоплюючих задач, що стоять перед сучасним суспільством, найбільш важливою та вражаючою є усвідомлення та формування нової технологічної революції, яка передбачає як мінімум перетворення людства. Ми стоїмо у витоків революції, яка фундаментально змінить наше життя, наш труд та спілкування. [31, стор.9] І він також зазначає, що людство опиняється наразі у визначальному моменті: рішення та вибір, які ми робимо сьогодні, будуть визначати проекцію цілих поколінь, а також життя в цілому та засоби до існування. Проте, людство має певні інструменти та технології, щоб впоратися з поточною ситуацією. Розмаїття технологічних інновацій, що визначає нашу поточну епоху, можна використовувати для розкриття людського потенціалу. Ми маємо засоби для перекваліфікації та підвищення кваліфікації людей, для розгортання точних мереж безпеки, які здатні захистити переміщених працівників від злиднів, і створювати спеціальні програми, що допоможуть зорієнтувати і допомогти різним категоріям працівників адаптуватися до нових видів діяльності, в яких вони зможуть процвітати і розкривати свій потенціал.

В звіті , що був підготовлений та опублікований платформою Coursera зазначається, що цей момент дає унікальну можливість створювати більш інклюзивні, сучасні та масштабовані системи освіти. Перекваліфікація мільйонів працівників, які постраждали від пандемії та автоматизації означають, що зараз, як ніколи, світ потребує інноваційних приватно-державних рішень перекваліфікації працівників та опанування ними нових навичок. Навички

відіграватимуть вирішальну роль, допомагаючи працівникам йти в ногу з прискореною цифровою трансформацією, яка прийшла з пандемією. Країни з найефективнішими показниками за рядом економічних результатів, демонструють вищу загальну кваліфікацію та вказують на необхідність оволодівати такими навичками як машинне навчання, фінансові технології та критичне мислення. Для працівників, урядів і економік по всьому світу, зростання все більше залежить від опанування нових навичок. Пандемія COVID-19 трансформувала системи освіти та робочі місця в усьому світі, бо був здійснений масово перехід на онлайн-навчання, що забезпечило людям можливість опанувати нові навички, адаптуватися та продовжити розбудову кар'єри.[32 ]

Спеціальна група вчених та дослідників, сформована Урядом Сингапура постійно проводить дослідження з метою виявлення які саме навички потрібно оновлювати, щоб забезпечити постійну актуальність і сучасність компетенцій щодо загальних навичок – Generic Skills Competencies(GSC) для різних груп зацікавлених сторін.

GSC – це загальні управлінські навички, що потрібно розвивати і якщо людина володіє цими навичками, то в неї набагато більше шансів побудувати кар'єру, бути працевлаштованою, збільшити кар'єрну мобільність, а в поєднанні з набутими технічними навичками та компетенціями, така підготовлена особа є відповідною певним посадовим ролям у різних секторах економіки. Вперше, такий підхід щодо загально-управлінських навичок був розроблений та представлений як частина Сінгапурської системи навичок у травні 2016 року.

А вже через три роки, в серпні 2019 року Уряд Сингапура розпочав перегляд GSC, щоб сформулювати нові критичні основні навички (Core Competencies Skills), які включають загалом шістнадцять компетенцій, згрупованих у три кластери навичок. Ці навички згідно з кластерами, розподіляються серед нових видів економіки – цифрової, зеленої та економіки

догляду. Ці нові критичні навички є надзвичайно важливими для оволодіння працівниками різних галузей економіки. Три основних кластера навичок є наступними:

- **Мислити критично** – це когнітивні навички, що необхідні для широкого та творчого мислення, щоб побачити зв'язки та можливості в умовах змін. Когнітивні навички є наріжним каменем розвитку та прогресування для технічних навичок.
- **Взаємодія з іншими людьми** – навчання у інших людей є одним із найефективніших способів набуття нових навичок та ідей. Бути ефективним у взаємодії з іншими означає думати про потреби інших людей, а також вміти обмінюватися ідеями та будувати спільне розуміння проблеми чи ситуації. Дедалі частіше людям потрібно вміти поєднувати свої технічні навички з іншими навичками, щоб досягти успіху.
- **Залишатися актуальним** – ефективно керувати собою та приділяти пильну увагу тенденціям, які впливають на роботу та життя, забезпечують стратегії, напрям і мотивацію для розвитку соціальних навичок.

Постає питання кому важливо оволодіти вищезазначеними навичками? Спеціальна група експертів Уряду Сингапуру визначає наступні цільові групи:

Індивідуалам - особам потрібно буде озброїтися CCS, щоб бути працевлаштованими, а також набуття цих навичок надасть їм можливості виконувати функції, що потрібні на певних посадах, на яких вони працюють, адаптуватися до змін і використовувати можливості кар'єрного росту.

Роботодавці зможуть розвивати різноманітні навички серед своїх співробітників, а оволодіння співробітниками CCS, допоможе організаціям бути гнучкими та адаптивними, якщо вони будуть запроваджувати системи

перекваліфікації та підвищення кваліфікації своїх співробітників. А це є необхідною умовою, коли корпоративні стратегії швидко змінюються, а бізнес-потреби трансформуються.

Постачальники тренінгів зможуть посилатися на CCS, щоб розробити навчальні програми розвитку соціальних ( м'яких) навичок та інтегрувати їх як частину навчання в поєднанні з технічними навичками (hards kills), щоб забезпечити релевантність та актуальність своїх пропозицій навчальних програм та курсів для задоволення потреб індивідів та компаній у розвитку навичок для задоволення їх потреб у різних галузях економіки. [33]

Саадія Західі, керуючий директор Всесвітнього Економічного Форуму та керівник Центру нової економіки та суспільства зазначає, що автоматизація робочих місць відбувається набагато швидше ніж очікувалося, в найближчі п'ять років будуть витіснені 85 мільйонів робочих місць у світі. Автоматизація в тандемі з рецесією COVID-19 створює сценарій «подвійного зриву» для співробітників. Запровадження компаніями нових технологій сприятиме тому, що компанії трансформуються і це в свою чергу сприятиме появі нових функцій, що мають виконувати співробітники компаній. А нові функції вимагатимуть і оволодіння новими навичками до 2025 року.[ 34] У звіті експертів Всесвітнього економічного форуму зазначається, що близько 43 відсотків керівників опитаних підприємств вказують, що вони планують скорочення персоналу через інтеграцію технологій, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, і 34 відсотки планують збільшити чисельність співробітників в результаті інтеграції технологій. Через п'ять років, роботодавці розподілять роботу між людьми і машинами приблизно однаково. Революція робіт створить 97 мільйонів нових робочих місць. По мірі розвитку економіки та ринків праці, з'являться нові ролі та функції через економіку догляду в технологічних галузях, наприклад, завдяки розвитку штучного інтелекту (AI)

буде створюватися контенту кар'єри, такий як управління соціальними медіа та написання змісту. Великий попит на нові професії буде в зеленій економіці. На передній план в зеленій економіці виходить управління даними та штучний інтелект, нові функції з» являться в інженерії, хмарних обчисленнях та інтернеті речей. Майбутні вакансії підкреслюють незмінне значення взаємодії людей у новій економіці через нові ролі, що з» являться в економіці догляду; наприклад у сфері маркетингу, продажу та виробництві контенту; і в ролі, які залежать від уміння працювати з різними типами людей різного походження.[33]. Саме уміння працювати з різними типами людей різного походження надзвичайно важливе для медіатора.

Експерти, що готували Звіт платформи Coursera стверджують, що цей момент розвитку людства дає можливість збудувати більш інклюзивну, сучасну та масштабовану освіту та розробити сучасні програми. Перекваліфікація мільйонів працівників, які постраждали від подвійного зриву, а саме пандемії та автоматизації означає, що зараз, як ніколи, світ потребує інноваційних приватно-державних рішень. Якщо діяти правильно, інвестиції в навчання мають потенціал для підтримки збільшення конкурентоспроможності, інновацій та справедливості для країн усього світу.

Сьогодні може знадобитися всього кілька тижнів або місяців, щоб оволодіти спеціалізованими навичками з нових професій. [ 32 ]

Як стверджують експерти Всесвітнього економічного форуму, в Звіті, що був опублікований в 2020 році,[35] до 2025 році аналітичне мислення, творчість, і гнучкість розуму будуть одними з найбільш затребуваних навичок. Вже зараз роботодавці вважають, що навички критичного мислення, аналізу і вирішення проблем будуть мати все більше значення в найближчі роки, хоча ці навички й раніше постійно згадувалися в попередніх опитуваннях. Віднедавна, в звіті

респонденти почали вказувати на нові навички, такі як самоуправління (само-менеджмент), активне навчання, стійкість, стресостійкість і гнучкість.

Найбільш конкурентоспроможні підприємства будуть зосереджуватися на модернізації та розвитку навичок своїх співробітників. Щоб ці співробітники могли зберегти свої робочі місця та були в змозі виконувати нові функції та ролі протягом наступних п'яти років майже половина з них потребуватиме перепідготовки та освоєння або розвитку багатьох нових навичок. Опитування також виявили, що державний сектор має забезпечити посилення підтримки перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, які підпадають під групи ризику і можуть бути звільнені або переведені на іншу роботу. Наразі лише 21 відсоток підприємств повідомляють, що можуть залучити державні кошти на підтримку своїх працівників для реалізації ініціатив з перепідготовки. Експерти Всесвітнього економічного форуму рекомендують урядам, що державний сектор повинен передбачати стимули для інвестування в нові ринки та робочі місця завтрашнього дня, забезпечувати більшу безпеку мережі для переміщених працівників під час зміни роботи, і боротися за довготривале вдосконалення освіти і системи навчання. Є ще один фактор, що впливатиме на працівників та роботодавців, це – віддалена робота. І віддалена робота залишиться, бо пандемія COVID-19 зробила свій внесок в розвиток саме дистанційної роботи. І через це, десь 84 відсотка роботодавців налаштовані швидко оцифрувати робочі процеси, у тому числі через чинник значного розширення дистанційної роботи. Роботодавці кажуть, що є потенціал перемістити 44 відсотки їх робочої сили на дистанційну роботу. Проте 78% керівників підприємств очікують певного негативного впливу на продуктивність працівників саме дистанційної роботи, і тому багато підприємств роблять певні кроки та зусилля, щоб допомогти своїм співробітникам адаптуватися до нових умов праці.

В таблиці 1.1 показані навички та вміння співробітників за період від 2015 до 2025 року. В таблиці можна проаналізувати які навички мають бути у працівників і як змінювалися рекомендації по оволодінню ними та їх пріоритетність, якими новими навичками мають оволодіти співробітники чи працівники компаній до 2025 року. До них належать такі групи як критичне мислення, аналіз та інновації, так і вирішення складних комплексних проблем, які залишаються на першому місці порядку денногоз узгодженістю з року в рік. Проте, віднедавна на перший план виходить навичка активного навчання та розробка стратегій навчання, лідерство та соціальний вплив, і звісно ж виникає потреба в навичці оволодіння технологіями, дизайні технологій та програмуванні.

<b>10 найважливіших навичок менеджерів</b>		
<b>2015</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>
Вирішення складних комплексних проблем	Вирішення складних комплексних проблем	Аналітичне мислення та інновації
Координація дій з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
Управління людьми	Креативність	Вирішення складних комплексних проблем
Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз

Переговори	Координація дій з іншими	Креативність, оригінальність ініціативність
Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
Орієнтація на сервіс	Обґрунтування рішень, вирішення проблем	Використання технологій, моніторинг та контроль
Обґрунтування рішень, вирішення проблем	Орієнтація на сервіс	Технологічний дизайн та програмування
Активне слухання	Переговори	Стійкість, стресостійкість і гнучкість
Креативність	Когнітивна гнучкість	Обґрунтування рішень, вирішення проблем

Табл. 1.1 *Source Future of Jobs Report. World Economic Forum*

## 2.2. Принципи медіації і навички медіатора

В контексті розгляду питання про навички, якими повинен володіти медіатор важливо розглянути принципи на яких базується медіація. Бо саме принципи медіації є наріжним каменем всіх процедур, процесів і результатів. **Конфіденційність** є одним з основних принципів медіації, а також її головна перевага полягає в тому, що медіація - це конфіденційний процес. Конфіденційно все що відбувається, конфіденційність в тому, що сказано і зроблено під час

медіації, і конфіденційно щодо досягнутих результатів. Якщо сторони не домовляться про інше. Дотримання принципу конфіденційності надає сторонам впевненість у тому, що все, що було сказано і зроблено, які б невдалі пропозиції не були зроблені щодо врегулювання, жодна з них не може бути розповсюджена поза процедурою медіації. Звичайно, коли угода укладена, може знадобитися поінформувати інших, щоб можна було здійснити необхідні платежі та/або дії, але основним принципом є те, що це конфіденційний процес; тому, якщо медіація не врегульована, те, що сказано та зроблено під час медіації, не може бути повторено в суді. Медіації є повністю конфіденційними, і інформація, що в них обговорюється, не може бути використана в суді або в будь-якому іншому судовому процесі, поданому пізніше.

**Добровільність** - для того, щоб медіація працювала, важливо, щоб усі сторони погодилися брати участь в процесі добровільно, без примусу. Хоча процес керується та організується медіатором, саме сторони контролюють результат і будь-яку угоду. У цивільній комерційній медіації будь-яка угода є юридично обов'язковою, тоді як на робочому місці та в громаді угода не є юридично обов'язковою, але укладена добросовісно та за взаємною згодою сторін.

**Самовизначеність та рівноправність сторін** - сторони медіації самі визначають результат. Медіація дає сторонам свободу відкласти судовий процес і вступити в переговори, щоб досягти угоди. Будь-що можна спробувати, намагаючись структурувати угоду, і від медіації можна відмовитися, якщо це неприйнятно, не загрожуючи позиції іншої сторони. Цивільні та комерційні сторони не беруть участь, доки угода не буде оформлена та підписана. Тоді це стає контрактом. Під час трудової медіації на робочому місці та в громаді сторони укладають будь-яку письмову чи усну угоду. Саме вони знають, що для них

найкраще підходить у майбутньому. На робочому місці сторони також можуть погодитися просити підтримки у своєї організації.

**Сумлінність та довіра** – цей принцип може призвести до обов’язкового мирового урегулювання, якщо угоду записати та її підписали обидві сторони.

У цивільному комерційному посередництві у Великій Британії є досить звичайним явищем, коли мирові угоди перетворюються на наказ про згоду, який також може бути розпорядженням Томліна (де умови врегулювання зберігаються приватними у доданому Розкладі) для скріплення печаткою судом. Якщо провадження не розпочато, то прості глави умов не є рідкістю. Дуже рідко посередницька угода зазнає невдачі, оскільки угода обговорюється сторонами, тому вони володіють нею та мають інвестиції в неї.

**Економічна ефективність** - переваги медіації перед судовою системою перевірені. Медіація може бути швидшою, менш напруженою та дешевшою, ніж звернення до суду. Після досягнення мирової угоди можна укласти угоду про медіацію. Сторони, як правило, дотримуються посередницької угоди, оскільки самі підготували умови.

У тих випадках, коли медіація не вирішує спір, може послідувати судовий розгляд. Таким чином, медіація пропонує учасникам кращий доступ до правосуддя, ніж лише судовий процес, вона дає можливість вирішити спір без звернення до суду.[36]

Етичні засади медіації фіксуються у кодексах (правилах) етики медіатора, які створюються, як правило, організаціями та спільнотами медіаторів. Кодекс етики медіатора оприлюднюється для того, щоби не тільки медіатори могли орієнтуватися на нього у своїй роботі, але й потенційні клієнти мали уявлення про роль медіатора та критерії якості роботи медіатора та отримуваних ними послуг.

Етичні засади медіації включають:

- етичні вимоги до професії медіатора;
- етичні норми поведінки медіатора у медіації;
- етичні норми поведінки сторін та інших учасників медіації;
- етичні аспекти винагороди та реклами діяльності медіатора.

Етичні засади медіації фіксуються у кодексах (правилах) етики медіатора, які створюються, як правило, організаціями та спільнотами медіаторів. Кодекс етики медіатора оприлюднюється для того, щоби не тільки медіатори могли орієнтуватися на нього у своїй роботі, але й потенційні клієнти мали уявлення про роль медіатора та критерії якості роботи медіатора та отримуваних ними послуг.[37]

Вміння аналітично мислити вказано першим у списку затребуваних навичок майбутнього, що визначили експерти Всесвітнього економічного форуму. Насправді, здатність ефективно розв'язувати проблеми є загальною темою для всіх навичок, згаданих у списку.

Консалтингова фірма McKinsey цитує статтю з журналу Harvard Business Review в якій професори К. Кристенсен, Дж.Дайер, Х. Греггерсен перлічують п'ять навичок, необхідних для інноваційних відкриттів: здатність вибудовувати асоціації, задавати питання, спостерігати, експериментувати та створювати мережі взаємодій.[38, стор 150 ]

Роботодавці шукають працівників, здатних дослідити проблему та знайти ідеальне рішення вчасно та ефективно. Навички, необхідні для вирішення проблем, відомі як аналітичні навички. Ми використовуємо аналітичні навички в медіації під час виявлення вивчення інформації, закономірностей, мозкового штурму, спостереження, інтерпретації даних, інтеграції нової інформації,

теоретизування та прийняття рішень на основі багатьох факторів і доступних варіантів. Інша навичка, що посіла друге місце в списку – активне навчання є інструментом, який відкриває нам майбутні двері наукових досліджень. Активне навчання дозволяє нам отримати дослідницькі компетенції, а саме вирішення проблем, і використовує кілька типів стратегій, що дуже корисно для тих, хто хоче бути креативним і бути більш кмітливим у використанні таких методів навчання, як візуалізація даних. З іншого боку, активне навчання розширює наші відносини з технологією і дає нам більше розуміння та домінування у наших відносинах з великими даними та з алгоритмічною практикою активного навчання. Цей зв'язок поширюється і на організаційну практику, де активне навчання створює середовище, сприятливе для ділової практики і посилене онлайн-контекстом, скорочуючи час обробки та інтерпретації даних і переводячи на значне покращення в огляді та дизайні фінансові, соціальні та комерційні сценарії та стратегії. [39]

Інша навичка, що посідає чільне місце в списку є критичне мислення. Чи важлива ця навичка для медіатора? В контексті медіації критичне мислення — це зовнішня лідерська компетентність, яка дозволяє медіатору враховувати різні точки зору та судження, приймати правильні незалежні рішення, розглядаючи весь спектр рішень проблем.

Професійні медіатори — це не файли, переповнені інформацією. Вони оцінюють ситуацію та глибину проблеми, та приймають незалежні рішення. І вміння, що лежить в основі цих здібностей, — критичне мислення. Згідно з наукою, три стовпи, засновані на пізнанні, є основою критичного мислення:

**Розпізнавання припущень** - обробка інформації починається з розуміння. Коли ми отримуємо інформацію, ми можемо або прийняти її такою, якою вона є, або дотримуватись інтелектуальних стандартів і якомога

об'єктивніше оцінити її достовірність. Здатність виявляти логічні невідповідності, визнавати відсутність інформації, оцінювати докази та визнавати припущення зустрічається набагато рідше, ніж, можливо, має бути.

Медіатори визнають припущення в ідеях, планах і стратегіях, і вони знають, як оцінити обґрунтованість цих припущень. Коли ми щось припускаємо, ми сприймаємо ідею, заявлений або факт натяку як належне. Однак часто те, що ми схильні сприймати як належне, є помилковим або взагалі не існує.

**Оцінювання аргументів** - це інструмент вибору для тих, хто намагається нас у чомусь переконати. Ці твердження часто емоційно насичені і використовують наше судження. Щоб об'єктивно оцінити обґрунтованість аргументів, нам потрібно припинити судження та ігнорувати емоції, які затьмарюють об'єктивність. Підготовлений медіатор володіє високою кваліфікацією в усуненні емоцій і суджень, які відволікають від процесу медіації. Щоб аргумент витримав ретельне дослідження, він повинен бути важливим і безпосередньо пов'язаним із питанням, на яке він прагне відповісти.

**Вміння робити висновки** - здатність збирати інформацію з різноманітних джерел, об'єктивно оцінювати її, а потім робити логічний висновок, інтерпретацію чи дедукцію — на основі твердих доказів дозволяє медіатору сприяти сторонам в прийнятті незалежні рішення. Правильний висновок сприяє правильному рішення.

Ті, хто оволодів критичним мисленням, емоційно не прив'язуються до власних логічних висновків. Вони не шукають підтвердження; вони шукають правду. Тому вони здатні та бажають коригувати ці висновки, коли з'являтиметься більше інформації та нових доказів. Їх книгах я описав критичне мислення як спосіб сприяння якісному прийняттю рішень за допомогою об'єктивності, неупереджених висновків та великої кількості інформації. Американський дослідник і коуч, Джон Меттон стверджує, що критичне

мислення — це зовнішня лідерська компетентність, яка добре піддається розвитку та вдосконаленню за допомогою практики.[40]

В дослідженні, проведеному соціальною мережею LinkedIn в партнерстві з навчальною платформою Coursera серед топ-менеджменту та керівників компаній в 2021 році зазначено, що на перший план виходять такі навички як самоуправління, активне навчання, стійкість, стресостійкість і гнучкість.

У звіті попереджається, що до 2025 року працівники в усьому світі зіткнулися з «подвійним зривом» втрат робочих місць, викликаним збільшенням автоматизації та економічним наслідком пандемії коронавірусу, що може витіснити приблизно 85 мільйонів робочих місць.

Хоча протягом цього періоду, ймовірно, буде створено 97 мільйонів нових посад, переміщених працівників потрібно буде перекваліфікувати та підвищити кваліфікацію, щоб зайняти їх. Таким чином, розриви у кваліфікації будуть залишатися високими до 2025 року, йдеться у звіті. Щоб закрити прогалини в навичках, в середньому компанії вважають, що близько 40% працівників потребують перекваліфікації протягом шести місяців або менше, тоді як 94% опитаних керівників бізнесу сказали, що очікують, що співробітники отримають нові навички на роботі, порівняно з 65% у 2018 році. [41]

Аналіз для WEF, проведений командою з вивчення даних LinkedIn, показав, що протягом останніх п'яти років відбувався своєрідний «перерозподіл робочої сили». LinkedIn проаналізував зміни роботи професіоналів, які перейшли на нові робочі місця за період з 2015 по 2020 рік, і виявив, що 50% змін, здійснених у професіях у сфері даних та штучного інтелекту, були з непов'язаних професій. Вищі показники для продажів (75%), контенту (72%) та інженерії (67%).

Аналогічно, все більше людей вже прагнуть навчитися новим навичкам, йдеться у звіті WEF з посиланням на аналіз даних постачальника онлайн-курсів Coursera. Дані для звіту WEF збиралися протягом дев'яти місяців із січня по вересень 2020 року. Його набір даних містить 291 унікальну відповідь глобальних компаній, які разом представляють понад 7,7 мільйона співробітників у всьому світі.

Кількість людей, які шукають можливості для навчання в Інтернеті через власну ініціативу, зросла в чотири рази, кількість наданих роботодавцем можливостей онлайн-навчання своїм працівникам збільшилась у п'ять разів, а кількість студентів, які навчаються, зросла в дев'ять разів онлайн-навчання за державними програмами – йдеться у звіті.

Проте, цікаво звернути увагу на той факт, що ті, хто працевлаштований і працюють, як правило, вибирали курси особистого розвитку, а ті, хто був безробітним, тяжіли до вивчення цифрових навичок, таких як аналіз даних, інформатика та інформаційні технології.

У звіті закликають компанії інвестувати в кращі показники людського та соціального капіталу, додаючи, що керівники бізнесу розуміють, що перекваліфікація корисна як для бізнесу, так і для суспільства. Компанії сподіваються, що можуть перерозподілити майже 50% працівників, вимушених перекваліфіковуватися через технологічну автоматизацію та розширення, замість того, щоб пропонувати співробітникам звільнення для отримання більшого економічного ефекту, оснований на економії робочої сили через автоматизації як основну стратегію розвитку компаній.

WEF окреслив ключові елементи для успішної стратегії збереження кадрів, а саме - виявлення працівників, які витісняються зі своїх ролей; створення внутрішніх комітетів для управління переміщенням; фінансування перекваліфікації та підвищення кваліфікації за рахунок бюджетів компанії або за

рахунок державного фінансування; мотивація залучення співробітників до цього процесу; і відстеження довгострокового успіху таких переходах та перерозподіленнях.[4]

Звісно, що запровадження нових технологій та як наслідок, кардинальні зміни в компаніях призводитимуть до виникнення багатьох конфліктних ситуацій і спорів між співробітниками та адміністрацією, між державою та профспілками, між самими співробітниками. Тому, в компаніях буде зростати потреба в вирішенні спорів і роль, яку відіграватимуть медіатори в вирішенні цих конфліктів ставатиме вагомішою. Перш за все за умов радикальних змін та трансформацій зростають етичні вимоги до професії медіатора. Професія медіатора є своєрідним втіленням моральних цінностей миру, порозуміння, злагоди. Медіатор діє за допомогою доброзичливого ставлення, слів підтримки, тактовних запитань, толерантності, емпатії та поваги до своїх клієнтів. Головною вимогою до медіатора є його висока загальна та професійна культура. Медіатор у своїй професійній діяльності та у приватному житті має бути чесною і порядною людиною, з повагою, рівно і доброзичливо ставитися до колег та до учасників медіації, в якій він бере участь.

Медіативний процес незалежно від того на який стадії договірною процесу використовується медіація, може бути внутрішньо логічно структурованим. Наприклад, техніка медіації, запропонована гарвардською школою, передбачає чотири стадії: 1) запровадження та розвідка, у ході яких учасники отримують інформацію про медіацію та підписують договір про медіацію; 2) зміна перспективи: заслуховуються особисті думки учасників та визначається реальна спрямованість їх інтересів, скоординованих на укладанні угоди; 3) пошук варіантів рішень та проведення переговорів; 4) досягнення остаточної угоди. Медіатор може варіювати відповідне змістовне наповнення

кожної зі стадій, однак він повинен дотримуватись процедури вибраної моделі медіативного процесу.

Але не все так просто як може здаватися. В Звіті по аудиту, опублікованому експертами CEDR – Центр ефективного вирішення спорів (Великобританія) вказано: Ми запитали медіаторів, які процесуальні тенденції чи інші зміни вони помітили у проведенні медіації за останні два роки. Як і слід було очікувати, це питання викликало широкий спектр коментарів, але особливо помітним було те, що 25% усіх коментарів стосувалися зростання опору спільним зустрічам, особливо на початку медіаційного дня. Схоже, що цей опір значною мірою зумовлений адвокатами, які стверджують, що такі зустрічі не мають жодної мети, оскільки сторони вже знайомі зі справами одна одної – з цим поглядом, схоже, не погоджується більшість медіаторів.[42]

Спеціалісти CEDR вважають, що навіть на ранніх етапах медіації велике значення має підготовки, процес відкриття медіації, розуміння що і як досліджувати, навички активного слухання та управління емоціями. Медіатор повинен володіти навичками управління пропозиціями, навичками ведення переговорів, подолання тупикової ситуації, тестування реальності та керуватися етикою медіаторської діяльності.

Як зазначає група українських дослідників, медіатор є ключовим учасником процедури медіації, її організатором та керівником. Від його майстерності багато в чому залежить успішне її проведення та досягнення позитивного для сторін медіації результату. Будучи діагностом конфлікту, інформатором сторін про сутність та можливості медіації, організатором та керівником процедури, помічником у генеруванні ідей щодо шляхів виходу з конфлікту, медіатор має володіти різноманітними компетентностями для ефективного виконання своїх функцій.

Професійна діяльність медіатора належить до суб'єктного типу («людина-людина» за класифікацією Є. О. Клімова), тобто вона передбачає спілкування та взаємодію з людьми задля допомоги їм у вирішенні або запобіганні конфліктних ситуацій.[43] Для цього професійний медіатор має володіти певними здібностями, зокрема, інтелектуальними, мовними, емоційними та низкою комунікативних та процедурних умінь і навичок. З іншого боку діяльність медіатора належить до класу евристичних, вона пов'язана з аналітичною, дослідницькою діяльністю, плануванням, управлінням, контролем, інтеракційними процесами між людьми, конструюванням та проектуванням продуктивних шляхів виходу з конфліктних ситуацій. Ця професійна діяльність вимагає високої ерудиції, оригінальності, критичності мислення, прагнення до розвитку та постійного самовдосконалення. [44, стор.176-177]

Для того, щоб повною мірою зосередитися на визначенні необхідних навичок, спершу варто визначитися з тою роллю, яку грає медіатор. Хоча українська медіаторка Наталія Крестовська зазначає, що в літературних джерелах немає єдиної точки зору, але, за результатами досліджень, було визначено найбільш важливі ролі і функції:

- менеджера процесу, який забезпечує контроль, конфіденційність і створює відчуття прогресу й можливості досягнення результату;
- помічника, який допомагає сторонам вийти з глухого кута і знайти шлях досягнення взаємоприйняттого результату;
- збирача інформації, який аналізує зібрану інформацію і визначає спільні інтереси сторін та можливі варіанти досягнення згоди;
- «губки», яка всмоктує почуття і розчарування сторін, сприяючи зосередженню їхньої уваги на вирішенні проблеми і використанні їхньої енергії в напрямі вирішення ситуації; двигуна, який

допомагає сторонам переоцінити свою ситуацію шляхом виявлення нових перспектив;

- тренера— як перед, так і під час процесу медіації;
- коуча, який супроводжує в процесі змін і прийняття відповідальності за своє життя;
- «тестера реальності», який допомагає сторонам реально подивитися на спір; ☐ каталізатора для вирішення проблеми, який завдяки креативному підходу допомагає сторонам самостійно визначити результат, що найкраще відповідатиме їхнім потребам;
- переговорника, який допомагає сторонам використовувати ефективні стратегії для досягнення прогресу в переговорах;
- перевіряючого проєкт угоди за результатами медіації з метою забезпечення охоплення всіх питань;
- спостерігача за виконанням угоди за результатами медіації (якщо сторони звертаються з таким проханням до медіатора).(стор 190-191)

Роберт Б.Буш та Джозеф П. Фолджер вважають, що одна із областей, де зміни в точці зору спеціалістів на стандарти практики є очевидними – це перелік навичок та вмінь медіаторів, перерахованих в сертифікаційних вимогах та оціночних тестах для медіаторів. Практично до недавнього часу навички та практики, що включалися в такі оціночні тести, були майже повністю прив’язані до задачі стримування конфлікту за рахунок директивної практики, націленої на їх врегулювання.[14,стор.93]

Медіатори мають бути готовими до вирішення конфліктів, спричинених новими реаліями. Національна асоціація медіаторів України визначила наступні функції медіатора:

# ФУНКЦІЇ МЕДІАТОРА



Малюнок.1

Українська медіаторка Ірина Шевченко стверджує, що медіатор діагностує конфлікт, інформує про сутність та можливості медіаційного процесу, організовує та керує процесом, допомагає генерувати можливі виходи з конфлікту, тобто, від його майстерності та професіоналізму, в багатьох випадках, залежить успіх медіації. Серед рис та знань, якими повинен володіти професійний медіатор виділяють розвинуті комунікативні, емоційні, світоглядні навички, неупередженість, ресурсність, емпатію, гнучкість мислення, незалежний стиль тощо. Неможливо визначити вичерпний перелік критеріїв,

знань та рис, якими повинен володіти високопрофесійний медіатор. Однак, формуючи *метапрограмний профіль медіатора* зазначимо, що він має відповідати принципу компетентності.[45, стор 32-33]

Національна асоціація медіаторів України надає наступне визначення *компетентності медіатора*— це поєднання знань, розуміння цінностей, навичок, умінь, які забезпечують особі можливість функціонування як медіатора. Серед компетенцій медіатора зазначимо наступні:

1) *Комунікативні*: техніка активного слухання, правила безконфліктного спілкування, робота з запитаннями (відкриті, закриті, мистецтво влучних запитань), віддзеркалювання, рефреймінг, перефразування, резюмування, невербальні комунікації, нейтральна мова, калібрування, формування спостережливості, тощо.

2) *Конфліктологічна компетентність* – медіатор ідентифікує, аналізує конфлікт, пояснює сторонам способи його трансформації або ж налагодження конструктивної взаємодії.

3) *Емоційні* - техніка роботи з емоціями, екологія емоцій та самоконтроль медіатора, запобігання емоційному вигоранню, техніка глибинного або емпатійного слухання. Медіатор допомагає зняти емоційне напруження, яке виникає, коли сторони самостійно намагаються досягти згоди й кожна «тягне на себе ковдру». Медіатори допомагають впоратися з емоційною складовою конфлікту тим, у кого емоційної компетентності недостатньо.

4) *Процедурні* - робота з конфіденційною інформацією, оцінювання медіабельності конфлікту, ведення процедури медіації.

5) *Правові компетенції* – орієнтація в законодавстві щодо медіації, робота з угодами, знання функціонування судової системи, нотаріату та адвокатури.

б) *Світоглядні*- переконання, цінності, прагнення до порозуміння та трансформації конфлікту, цінує момент сьогодення, володіє міжкультурною комунікацією, розуміє зони власної відповідальності, професійної позиції, своїх можливостей і обмежень.[46]

Дослідник медіації Джон Маттон стверджує, що медіація та посередництво — це одна з м'яких лідерських навичок, яка допомагає лідерам будувати сильніші команди, зміцнювати свої позиції, завойовуючи довіру, та успішно орієнтуватися в неспокійних водах адаптаційних викликів. Зміни завжди тягнуть за собою проблеми адаптації, і такі виклики часто призводять до конфлікту. З точки зору розвитку лідерства, управління конфліктами тісно переплітається зі вмінням уважно слухати та впливати на інших.[40]

Навички медіації необхідні для врегулювання конфліктів під час вирішення адаптивних викликів, бо основна мета медіатора – розрядити напругу та усунути деструктивний потенціал розбіжностей.

Як зазначає українська дослідниця, медіаторка Ірина Шевченко, існує два підходи в медіації – підхід розв'язання проблем, що поширений в розвинених країнах та гуманістичний підхід в медіації, який впроваджується в Україні завдяки відновному правосуддю, орієнтований на діалог та трансформативний шлях миротворення, який ґрунтується на співчутті і людяності. В рамках цієї парадигми вкрай важливими є наступні елементи комунікації медіатора зі сторонами:

- проникливе слухання серцем;
- комунікаційний коучинг сторін;
- «непомітна присутність»;
- визнання і використання сили тиші;

І далі вона зазначає, що важливими є такі навички і якості медіатора, як:

- центрування (очищення розуму від хаосу та «особистих речей», що дозволяє медіатору зосередити увагу на відновленні миру);
- зв'язок зі сторонами (встановлення рапорту зі сторонами на початку процесу, яке формує банк довіри для почуття безпеки, готовності до ризику трансформації та прийняття сторін у процесі).[45, стор.28-29]

Для медіатора є важливими навички розслідування та слухання. Першим кроком медіатора при роботі зі сторонами є створення позитивного середовища та атмосфери довіри, в якому сторони конфлікту можуть ділитися своїми поглядами, навчаючись один у одного. Для досягнення цієї мети медіатор повинен володіти сильними навичками розслідування, які допоможуть йому/їй скласти чітку картину контексту конфлікту. Також важливо вміти вислухати обидві сторони та по-справжньому зрозуміти точки зору, які вони представляють. Медіатор також повинен бути здатним до «внутрішнього слухання», усвідомлюючи, як його/її цінності, думки та ставлення можуть спотворювати інформацію та впливати на нейтральність. Джон Маттон звертає увагу на необхідність медіатора бути нейтральним та неупередженим, бо ефективний медіатор має бути неупередженим.[40] Неможливо розробити опосередковане вирішення будь-якого конфлікту без постійної зосередженості на взаємовигідному результаті. Крім неупередженості, в контексті медіації універсальність або адаптивність часто означає швидкість в дотепності. Хороший медіатор повинен бути в змозі на місці переналаштувати аргументи в більш примирливу форму. Звісно, що велику роль в роботі медіатора відіграє емоційна компетентність, тому емоційний інтелект медіатора вважається основною компетенцією, яка дозволяє лідерам розуміти різні точки зору та впливати на те, як люди думають. Як один із основних компонентів, емпатія дає змогу медіаторам точно оцінити суперечливі точки зору. Джон Маттон розбив емоційний інтелект на п'ять складових.

<b>5 складових емоційного інтелекту</b>	
Емоційний інтелект	Самосвідомість
	Самоуправління
	Спільний фокус
	Емпатія
	Мотивація та пристрасть

Таблиця.1. 2

Стівен Кові наголошує на тому, що найбільш важливі для досягнення взаємовигідних угод риси характеру – це цільність (звички не розходяться з цінностями, слова зі справами, зовнішні прояви почуттів з хвилюваннями), зрілість ( мужність , врівноважена чуттєвістю) та менталітет достатку (усім усього вистачить). Людина з таким характером здатна щиро радіти удачам та досягненням інших людей [47, стор.173]

До важливих навичок медіатора можна віднести самосвідомість, що надає медіатору унікальну об’єктивну перспективу щодо кожної частини отриманої інформації. Таке вміння медіатора як налаштування на спільний фокус дозволяє сторонам у конфлікті узгоджувати свої погляди. Хороший медіатор заохочує спільну зосередженість, посилюючи згоду та тонко підштовхуючи сторони до взаємоприйняттого рішення.

Програми розвитку лідерства можуть допомогти медіаторам набути цих та інших навичок, бо той же емоційний інтелект, який уже є центральним елементом більшості зусиль з розвитку лідерства, охоплює багато з обговорюваних навичок медіації та посередництва.

Навички професійно підготовленого медіатора можуть бути корисними за багатьох обставин. Вони можуть допомогти у вирішенні комерційних спорів та угод про різні внутрішні політики та процедури. Уникнення судових розглядів

може заощадити гроші, час та енергію організації. Дрібні розбіжності та конфлікти між співробітниками можуть вплинути на продуктивність на кожному рівні організації. Зміни, як правило, викликають невпевненість і страх у робочій силі. Люди, створіння звички, і, отже, природно схильні до певної міри опиратися змінам, тому медіаторам відводиться провідна роль в розв'язанні трудових та організаційних конфліктів та спорів. Розумний медіатор розуміє, що опір змінам здебільшого походить від бажання захистити інтереси сторін. Як тільки стає зрозуміло, що зміни відповідають особистим інтересам, опір їм, як правило, зменшується.

### **Розділ 3. Особливості підготовки медіаторів: міжнародний та національний досвід**

#### **3.1. Аналіз дослідження «Навички медіатора майбутнього»**

В 2019 році в Університеті економіки та права КРОК розпочалася імплементація міжнародного проекту MEDIATS, що фінансувався програмою ERASMUS+ Європейського Союзу. Проектна пропозиція була підготовлена в рамках довгострокової співпраці Нідерландської Бізнес Академії та Університету економіки та права «КРОК». Нідерландська Бізнес Академія має значний досвід підготовки фахівців в області медіації, розробляючи та пропонуючи тренінги та магістерську програму з медіації. Крім того, ця установа глибоко залучена до започаткування та розвитку медіації в Нідерландах.

Партнерами проекту виступили декілька навчальних закладів країн ЄС – Нідерландська Бізнес Академія (НБА), Університет Сан Антоніо, Іспанія, Університет Туріба, Латвія. В якості реципієнтів, отримувачів допомоги та учасників були залучені Університет КРОК, Харківський національний університет ім. В. Каразіна, Національний університет ім. Ю. Федьковича (всі Україна), Університет Хазар, Азербайджан, Гянжинський державний

університет, Азербайджан, Державний Університет Іллі, Грузія, 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 та реалізація магістерських програм з медіації та альтернативного вирішення спорів в низці закладів вищої освіти України. Наразі, три вищих заклади освіти в Україні, що залучені до реалізації проекту Університет КРОК, Харківський національний університет ім. В. 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 .

При розробці програми вивчався досвід розвинених країн, в яких медіація вже стала частиною законодавства та укорінилася як інститут альтернативного вирішення спорів. Зокрема, був вивчений досвід Нідерландської Бізнес Академії в реалізації магістерської програми з медіації, переговорів та вирішення конфліктів. Так, наприклад, філософія навчання на магістерській програмі Медіація, переговори та альтернативне вирішення конфліктів в НБА ґрунтується на зобов'язанні до застосуванні інтерактивних альтернативних методів управління та розв'язання конфліктів, заснованих на діалозі. Основна увага в магістерській програмі зосереджена на побудові спільної точки зору, налагодженні діалогу, застосуванні практичних навичок, забезпеченні представництва та визнання, а також налагодженні відносин.

Цілі програми НБА ґрунтуються на трьох основних ідеях:

- Управління конфліктом – це конструкція, якій можна навчитися й розвивати.

- Керування конфліктом і асертивне посередництво кореняться в здатності цілеспрямовано спілкуватися, оцінювати ситуації, відображати факти і почуття, а також коригувати свій стиль, щоб управляти реаліями даної конфліктної ситуації.

- Здатність деескалації конфлікту та рухатися до вирішення — це навичка, яка покращує особисте, сімейне, організаційне та соціальне благо.[48]. Учасники програми отримують практичні навички та прийоми для полегшення переговорів між сторонами, що сперечаються. Від сімейних і трудових питань до державних політичних і ділових розбіжностей вони винайдуть ефективні способи врегулювання розбіжностей і посередництва в суперечках у різних контекстах. В програмних документах також визначено низку навичок, що розвиває програма, а саме:

- Розширення розуміння способів вирішення суперечок;
- Опанування ролі медіатора або посередника та оволодіння різноманітними стилями посередництва;
- Розвиток здатності слухати, висловлювати емпатію, розробляти варіанти, розуміти інтереси та укладати угоди;
- Вивчення етичних дилем та юридичних вимірів практики медіації;
- Оволодіння техніками для збереження відносини за допомогою посередництва;
- Опанування вдосконаленими методами ведення переговорів щодо вирішення проблем;
- Отримання уявлення про роль юристів у медіації.

Програма НБА готує учасників до роботи в якості медіаторів, посередників або миротворців у різних галузях. Програма включає сертифікацію медіації та реальний досвід посередництва. На програмі вивчаються та розглядається весь спектр суспільних конфліктів, від сімейних і міжособистісних конфліктів до громадських і громадянських конфліктів.

З загальної точки зору магістерська програма з медіації та вирішення конфліктів В Бізнес Школі КРОК ґрунтується на таких основних постулатах

1. Медіація та вирішення конфліктів - це конструкт, який можна вивчити і вирішити мирним шляхом не доводячі справу до розгляду справи у суді та досягти домовленості по всім питанням, імплементуючи win-win стратегію для зацікавлених сторін.

2. Медіація та вирішення конфліктів наполегливо корениться у розвиткові здатності особи або осіб до цілеспрямованого спілкування, оцінці ситуацій, відбитті як фактів, так і почуттів, а також адаптації стилю до реалій даної конфліктної ситуації.

3. Здатності медіатора до деескалації конфлікту та переходу до розв'язання – це навик, який підсилює особисте, сімейне, організаційне та соціальне благо.

4. Медіатор – це емоційно-безпечний контейнер з високою стадією розвитку свідомості, який здатен демонструвати відсутність емоційного залучення.

Програма готує учасників до роботи в якості медіаторів, посередників у різних галузях. Медіатори можуть працювати у судах, державних органах, закладах освіти та охорони здоров'я, в сфері управління людськими ресурсами, управлінні проектами, обслуговуванні клієнтів, політиці, страхуванні та продажах. Роботодавцями медіаторів є корпорації, навчальні заклади, організації охорони здоров'я, страхові компанії та банки. Отримана освіта магістерського рівня може підвищити здатність професіонала керувати конфліктами в їхній поточній організації. Професіонали в галузі організаційного розвитку, людських ресурсів, права та кримінального правосуддя можуть використовувати різноманітні навички, отримані в цій програмі.[49]

Зважаючи на розширення сфери застосування медіації в українському суспільстві та зростання попиту на послуги медіації, медіаторська спільнота розробила і опублікувала в 2019 році стандарти навчання професійних медіаторів. У межах проекту «Забезпечення якості послуг медіації шляхом стандартизації вимог до базового навчання медіаторів», реалізованого ГО «Національна асоціація медіаторів України» та за участю інших громадські організацій, які об'єднують українських медіаторів, за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя» розроблено стандарт «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора».[46 ] Згідно із цим стандартом, що враховує зарубіжні стандарти і вітчизняний досвід навчання медіаторів, виокремлюються конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна компетентності медіатора, а також правова компетентність у сфері медіації [44,стор 191- 192 ]

Національна асоціація медіаторів України визначає 8 базових навичок медіаторів, а Нідерландська бізнес Академія визначає 5 базових навичок медіатора:

<b>Національна асоціація медіаторів України</b>	<b>Нідерландська Бізнес Академія</b>
Активне слухання	Активне слухання
Постановка запитань	Постановка запитань
Резюмування	Резюмування
Робота з емоціями	-
Міжкультурна комунікація	-
Перефразування та переформулювання	Перефразування
Безоціночність повідомлень	-

Невербальна комунікація	-
-	Втручання

Табл.1.3

Перелік наведених в таблиці базових навичок не є вичерпним і це лише доводить нам те, що для високо фахового та професійного медіатора замало оволодіти лише базовими навичками. Даніель Шапіро, вчений і дослідник стверджує, хоча активне слухання є популярним методом, в конфлікті на емоційному підґрунті він явно недостатній. Механічно повторюючи а співбесідником його репліки, ви лише показуєте, що чуєте те, що він говорить, однак не даєте зрозуміти, що до вас доходить глибокий зміст його мови. В емоційному конфлікті саме глибинний зміст має бути почутим. Просто повторюючи, як папуга, що опонент відчуває себе знехтуваним, і ви не надаєте належне його ідентичності. Тому замість того, щоб бездумно повторювати, слухайте на декілька кроків наперед, намагаючись почути, яким чином ідентичність іншої сторони проявляється в конфлікті.[ 1, стор281-282]

Як визначають фахівці Нідерландської Бізнес Академії є дилема майстерності медіатора. Хоча є певна ясність щодо базових навичок, необхідних для компетентного медіатора, можливі ситуації, коли навіть дуже кваліфікований посередник стикається з браком навичок. Ці ситуації можна розділити на дві категорії:

#### Діагностичні навички

Навичка, якій багато медіаторів не навчені, — це розпізнавання певних ситуацій або умов, які заперечують принципи, на яких базується медіація.

У деяких випадках на сесіях є ознаки того, що одна зі сторін відчуває залякування іншої сторони, можливо, через страх або насильство в минулому. Якщо це так, участь та прийняття рішень цієї сторони не орієнтовані на

вирішення проблеми. Оскільки медіатор не навчений цьому, розпізнаючи ці ознаки, йому важко зрозуміти, як працює справа, чи слід йому продовжувати чи зупинити медіацію.

В інших випадках є ознаки того, що одна зі сторін, тимчасово чи постійно, не здатна зрозуміти обговорення та його наслідки. Цій партії не вистачає здатності мислити і вирішувати раціонально. У цьому випадку також участь цієї сторони не орієнтована на вирішення проблеми. Оскільки медіатор не навчений розпізнавати цю нездатність сторін до врегулювання конфлікту, йому важко оцінити ситуацію і вирішити, чи продовжувати.

### Специфічні навички

В деяких випадках, від медіатора вимагається обробка важливого аспекту конфлікту, специфічні знання, інформація чи навички, якими медіатор не володіє. Якщо медіатор знає про це заздалегідь, він може відмовитися виступати в якості медіатора, хоча не завжди може бути заздалегідь зрозуміло, що справа виходить за межі навичок медіатора.[48]

Слід зазначити, що в Україні не проводилось досліджень серед медіаторів, чи достатньо для їх діяльності лише оволодіння базовими навичками, які впливають на якість роботи медіатора. Відтак, задля з'ясування які ж управлінські навички потрібно розвивати медіатору на базі Міжнародного центру медіації було проведено дослідження «Навички медіатора майбутнього».

Проблема дослідження полягає в тому, що більшість провайдерів навчальних програм з медіації в Україні пропонують програми сертифікаційного рівня «Базові навички медіатора». Лише деякі заклади вищої освіти пропонують магістерські програми з медіації, деякі в галузі знань Право, деякі в галузі Менеджменту, деякі в галузі Соціології та психології.

Зокрема, освітньо-професійна програма медіація та вирішення конфліктів, що реалізується в Бізнес Школі КРОК та деяких інших навчальних закладах за

напрямок знань менеджмент має базуватися на вимогах стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого магістерського рівня вищої освіти. Вимоги до переліку загальних та фахових компетентностей згідно цього стандарту не зовсім дотичні до спеціальності медіація з моєї точки зору. Тому, є наразі нагальним питання щодо розробки вимог для нової спеціальності, що розвивається в Україні. Об'єктом дослідження виступає фахова підготовка медіатора, здатного в умовах трансформації і переходу суспільства до нової цифрової епохи допомагати різним цільовим аудиторіям вирішувати конфлікти як вертикального, так і горизонтального характеру. Предмет дослідження – навички, що необхідно розвивати медіатору для досягнення більш просунутого рівня.

Мета дослідження – аналіз управлінських навичок якими має володіти сучасний медіатор і визначення найбільш важливих для підвищення кваліфікації навичок, якими бажають оволодіти медіатори в найближчі три роки. Для цього була розроблена анкета і поставлено наступні завдання:

- дослідити пріоритетність оволодіння базовими управлінськими навичками;
- виявити три найбільш важливі навички, які потрібно і бажають розвивати медіатори;
- визначити які програми, з урахуванням отриманих результатів, буде розробляти викладацький склад Міжнародного центру медіації;
- розробити системи оцінювання навичок медіаторів, щоб вони мали можливість розробляти плани індивідуального розвитку для постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Робоча гіпотеза полягала у тому, що оволодіння лише базовими навичками медіатора недостатньо для підготовки фахових медіаторів, здатних реалізовувати процедуру медіації на високому професійному рівні.

Обґрунтування методики дослідження. Було обрано проведення кількісного опитування. Методи збору інформації - анкетування за допомогою комп'ютера.

Цільова аудиторія - це досвідчені медіатори, здобувачі магістерського рівня програми магістр медіації та вирішення конфліктів, психологи, керівники підприємств, фізичні особи-підприємці. Всього у дослідженні взяли участь 45 респондентів.

Географія дослідження - Україна, за винятком тимчасово непідконтрольних територій, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Білорусія.

Переважає частина респондентів була з України, а саме 89%, з яких 87 % представляли Київ, 13 % з інших регіонів України, а саме з Одеси, Павлодари, Тернополя, Харкова, Хмельницького та Чернівців.

11% від загальної кількості опитаних були респонденти з Грузії ( 2 відповіді), 2 з Казахстану, 1 з Азербайджану, 1 з Білорусі.

Часові рамки проведення експертного дослідження: серпень – грудень 2021 року.

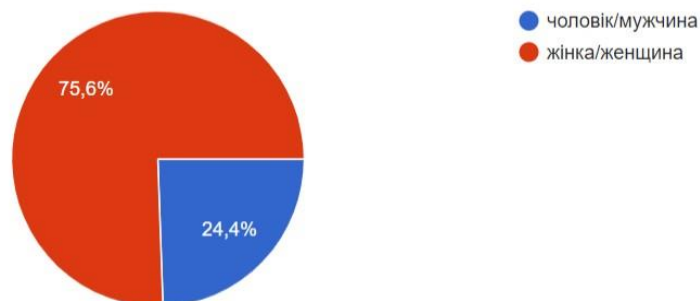
Аналіз отриманих результатів.

Гендерний склад респондентів виглядає наступним чином:

76 % - жінки, 24 % - чоловіки.

Гендер

45 відповідей



Цікавим є той факт, що гендерний склад респондентів повністю корелює з гендерним складом здобувачів програми Магістр медіації та вирішення конфліктів, яку реалізує Бізнес Школа КРОК, починаючи з 2019 року.

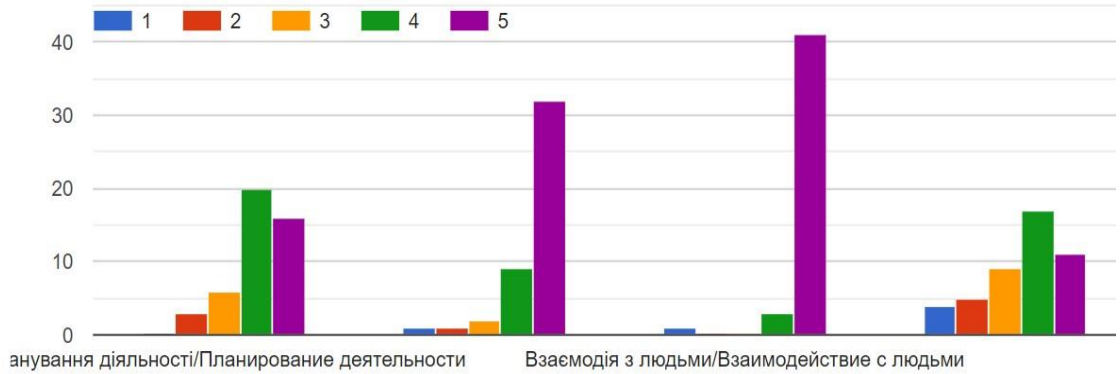
Перед респондентами ми поставили питання оцінити з шкалою від 1 до 5, доцільність опанування медіатором наступних управлінських навичок де 1 найнижчий бал, а 5 – найвищий бал.

Перелік управлінських навичок, які пропонувалося оцінити пропонувалися такі: Планування діяльності, Організація процесу, Взаємодія з людьми, Мультизадачність, Тайм-менеджмент, Само-менеджмент, Комунікація.

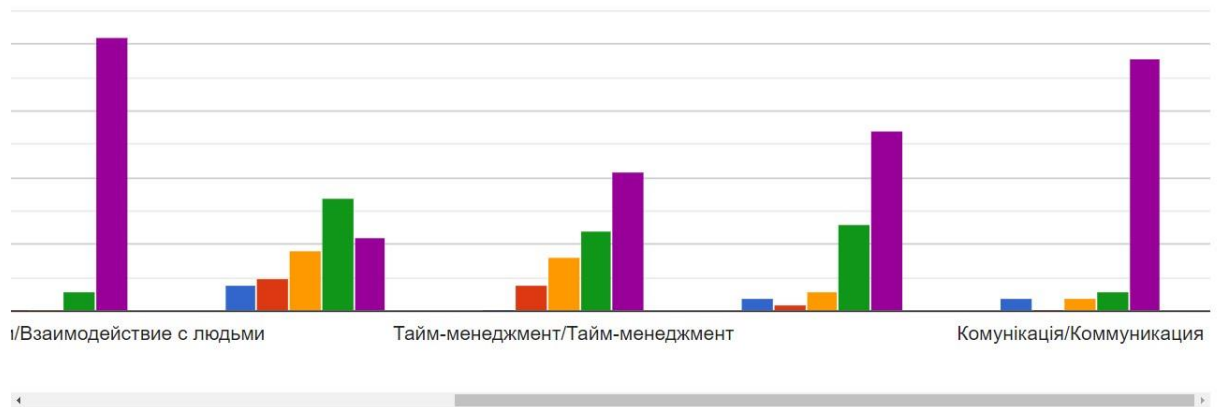
Аналіз результатів демонструє, що в першу трійку управлінських навичок, які вважають за доцільне опанувати і розвивати, 91% респондентів вважають, що медіатори перш за все повинні опанувати навичку «Взаємодія з людьми», 84 % респондентів вважають потрібно розвивати навичку «Комунікація», 71 % респондентів звертає увагу на розвиток навички «Організація процесу».

Решта відповідей розподілилися наступним чином в порядку зниження пріоритетності: 60% вважають важливим та доцільним розвивати навичку «Само-менеджменту», 47% віддають перевагу розвитку «Тайм-менеджменту», розвивати навичку «Планування діяльності» вважають за потрібне 44%, і лише 38% респондентів вважають за доцільне розвивати навичку "Мультизадачність».

Частина 1. Управлінські базові навички медіатора: Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів доцільність опанування медіатором вказаних навичок, де 1 найнижчий бал, 5 найвищий.  
 / Часть 1. Управленческие базовые навыки медиатора: Оцените по шкале от 1 до 5 целесообразность овладения медиатором указанных навыков, где 1 самый низкий балл, 5 наивысший балл



Частина 1. Управлінські базові навички медіатора: Оцініть за шкалою від 1 до 5 балів доцільність опанування медіатором вказаних навичок, де 1 найнижчий бал, 5 найвищий.  
 / Часть 1. Управленческие базовые навыки медиатора: Оцените по шкале от 1 до 5 целесообразность овладения медиатором указанных навыков, где 1 самый низкий балл, 5 наивысший балл



Ми перевірили робочу гіпотезу і переконалися в том, що медіатори відкриті для подальшого професійного розвитку і розглядають варіанти для вдосконалення медіаторської майстерності, розуміючи важливість опанування не

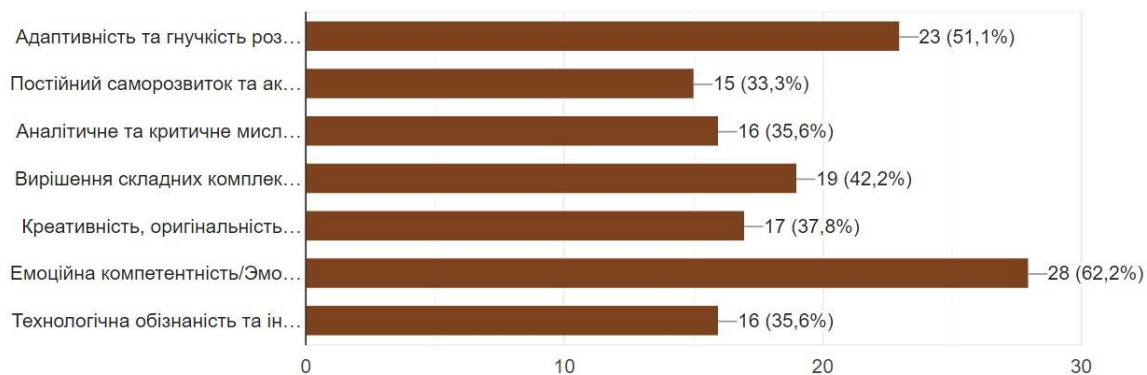
лише базовими навичками медіатора, а ще й управлінськими навичками, які звісно не обмежуються тими, що перелічені в анкетуванні.

Друга частина опитування була присвячена питанням підвищення кваліфікації медіаторів та фахівців з вирішення конфліктів. Учасникам опитування пропонувалося визначити три найбільш важливі навички, які б вони бажали розвинути в період до 2025 року. Респондентам пропонувалося визначити три топ- навички з наступного списку:

- Адаптивність та гнучкість розуму
- Постійний саморозвиток та активне навчання
- Аналітичне та критичне мислення, інновації
- Вирішення складних комплексних проблем
- Креативність, оригінальність та ініціативність
- Емоційна компетентність
- Технологічна обізнаність

Частина 2. Підвищення кваліфікації медіатора та фахівця з менеджменту конфліктів. Відмітьте в переліку ТРИ найбільш важливі навички, які ви б бажали розвинути до 2025 року/Часть 2. Повышение квалификации медиатора и специалиста по менеджменту конфликтов. Отметьте в перечне ТРИ самых важных навыка, которые Вы бы хотели развить до 2025 года

45 відповідей



Аналіз результатів опитування демонструє, що 62,2 % респондентів вважають за важливе та доцільне розвивати емоційну компетентність, більше половини респондентів 51,1% звернули свою увагу і бажають розвивати адаптивність та гнучкість розуму. 42, 2 % учасників опитування планують розвиватися в напрямку оволодіння навичкою вирішення складних комплексних проблем. Аналітичне та критичне мислення, а також технологічну обізнаність планують розвивати 35.6% опитаних. Щодо постійного саморозвитку та активного навчання то лише третина опитаних визнала цю навичку актуальною - 33,3%.

Порівняємо отримані результати другої частини опитування з рекомендаціями експертів Всесвітнього економічного форуму щодо розвитку навичок, що будуть актуальними в 2025 році і визначимо які ж пріоритети у респондентів нашого опитування:

<b>Навички ВЕФ 2025</b>	<b>П риорі т етність</b>	<b>Навички медіаторів</b>	<b>П риорі т етність</b>
Аналітичне мислення та інновації	1	Адаптивність та гнучкість розуму	2
Активне навчання	2	Постійний саморозвиток та навчання	7
Вирішення складних проблем	3	Вирішення складних комплексних проблем	3
Критичне мислення	4	Аналітичне та критичне мислення	5

Креативність, оригінальність	5	Креативність оригінальність	4
Лідерство та соціальний вплив	6	-	-
Використання технологій. моніторинг та контроль	7	Технологічна обізнаність	6
Емоційний інтелект	Не входить в топ 10	Емоційна компетентність	1

Табл. 1.4.

Отже, ми можемо зазначити, що медіатори в тренді і відповіді респондентів, що брали участь в опитуванні щодо підвищення кваліфікації та розвитку навичок відповідають загальносвітовим тенденціям професійного розвитку.

Резюмуючи, слід зазначити, ми дослідили, що медіатори бажають розвивати такі управлінські навички і вважають їх пріоритетними, як:

- Емоційна компетентність;
- Адаптивність та гнучкість розуму
- Вирішення складних комплексних проблем.

Одним з вагомих результатів участі Університету економіки та права КРОК в проєкті 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 та 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. [50]

### **Частина 3.2. Етапи медіації та навички**

Загальновідомо, що медіація це процедура і структурований процес, тому важливо зрозуміти які етапи медіації і якими навичками та компетенціями має володіти медіатор, щоб професійно та ефективно проводити повну процедуру. Основними чинниками ініціації медіації та задачами медіатора є наступні:

- сторони вирішують розв'язати конфлікт;
- вони викликають третю сторону;
- тим самим змінити соціальний контекст конфлікту;
- зробити подальшу ескалацію марною;
- частково тому, що третя сторона відмовляється втручатися в контекст конфлікту;

Причина успіху медіації полягає в тому, що вона вносить потужну динаміку в обговорення або переговори. Ця динаміка заснована на залученні нейтральної третьої сторони, яка хоче допомогти сторонам досягти згоди, але яка не зацікавлена в конфлікті та його можливому результаті. Одна з ключових вимог до медіатора – це бути нейтральним. Нейтральний посередник, медіатор, в основному займається управлінням переговорними процесами, щоб сторони знайшли рішення, яке підтримають обидві сторони. [51]

Як нейтральна третя сторона - медіатор знаходиться в положенні, в якому він, краще, ніж одна зі сторін, може:

- завоювати довіру всіх причетних

- подолати емоційне або особистісне блокування
- полегшити спілкування
- поставити /повернути спір до порядку денного
- дозволити сторонам зосередитися на проблемі
- вносити пропозиції / представляти нові точки зору
- визначати інтереси, погляди та бачення сторін
- допомогти сторонам отримати уявлення про точку зору інших сторін
- допомогти сторонам реалістично поглянути на власні пропозиції, які були зроблені, щоб знайти рішення яке влаштовує та визнається сторонами спору.[52]

Проте, слід зазначити, що для медіатора недостатньо просто бути нейтральним. Медіатор також повинен вміти перетворювати вищезазначені переваги медіації в практичні навички, продумати стратегії та реалізацію тактики. Багато з навичок медіатора є базовими навичками, які вже інстинктивно використовувалися в переговорах і діловій діяльності. Щоб медіатору досягти успіху, доцільно практикувати й набути управлінські навички.

### **3.3. Інноваційні шляхи вдосконалення фахової підготовки в сфері медіації**

Навички медіатора повинні бути орієнтовані на готовність сторін брати участь у медіації. Медіатор також повинен переконатися, що ця готовність зберігається, а ще краще, збільшується під час медіації.

Повна процедура медіація складається максимально з 14 фаз. Нижче в Таблиці 5 надається інформація про 14 основних фаз медіації, звісно, що не завжди всі ці фази є обов'язковими або довготривалими та їх дотримуються

медіатори з коротким описом діяльності та з застосуванням управлінських навичок, якими має володіти медіатор для успішного проходження всіх фаз і успішного завершення медіації.

### Фази медіації та управлінські навички медіатора

<i>Фаза медіації</i>	<i>Короткий опис діяльності</i>	<i>Управлінські навички медіатора</i>
<p>Пре-медіація</p>	<p><b>Оцінка конфлікту та доцільності проведення медіації. Збір та аналіз інформації. Розробка стратегії та тактики проведення процедури.</b></p> <p>У кожній ситуації, коли посереднику представлені дві конфліктуючі сторони спочатку необхідно оцінити доцільність медіації. Таким чином, це має вирішальне значення для медіатора, щоб зібрати інформацію, оцінити її та знайти варіанти руху вперед. Оцінювання конфлікту дає широке розуміння суперечки і дозволяє</p>	<p>Планування діяльності</p> <p>Аналітичне та критичне мислення</p>

	<p>Медіатору розробити план для взаємодії та оцінки конфліктуючих сторін.</p>	
<p>Знайомство , перший контакт зі сторонами</p>	<p><b><i>Перший контакт зі сторонами конфлікту</i></b></p> <p>Різні способи, якими можна попросити медіатора провести медіацію, можуть мати наслідки для перебігу процесу медіації. Коли одна зі сторін виступає з ініціативою медіації, натомість медіатор запропонує іншій стороні медіацію. Дослідження показують, що від 30% до 50% цих запитів відхиляються.</p> <p>Процес медіації, швидше за все, буде легшим, якщо обидві сторони вирішать звернутися до медіації. На цьому етапі медіатор виконуватиме ряд завдань, важливих для перебігу процесу медіації.</p>	<p>Взаємодія з людьми</p> <p>Адаптивність та гнучкість розуму</p> <p>Організація процесу</p>

	<p>Прикладами цього є створення відкритих відносин, інформування сторін про процедурні аспекти медіації та виховання достатньої прихильності для початку медіації.</p>	
<p>Визначення медіатором стратегії</p>	<p><b><i>Вибір стратегії</i></b></p> <p>На цьому етапі увага приділяється різноманітним стратегіям, які сторони в рамках медіації можуть використовувати для вирішення конфлікту. Ці стратегії залежать, наприклад, від розбіжностей між сторонами, ступеня довіри та наявності спільних інтересів.</p>	<p>Мультизадачність Планування діяльності Аналітичне та критичне мислення</p>
<p>Збір та аналіз інформації</p>	<p><b><i>Інформування про процедуру</i></b></p> <p>На цьому етапі посередник надає точну інформацію сторонам про процедуру, щоб запобігти</p>	<p>Аналітичне та критичне мислення Комунікація</p>

	хибному сприйняттю та невірному спілкуванню	
Дизайн процедури медіації	<p style="text-align: center;"><b><i>Планування діяльності</i></b></p> <p>На цьому етапі створюється детальний план або послідовність процедурних кроків, ініційованих медіатором, щоб допомогти сторонам досягти згоди.</p>	<p style="text-align: center;">Тайм-менеджмент</p> <p style="text-align: center;">Аналітичне та критичне мислення</p>
Створення атмосфери довіри та співробітництва	<p style="text-align: center;"><b><i>Контакти за сторонами</i></b></p> <p>Це відбувається протягом усього медіації. Проте існує ряд проблем, які можуть негативно вплинути на прогрес угоди. Прикладами цього є стереотипи, проблеми з легітимністю та відсутність довіри.</p>	<p style="text-align: center;">Емоційна компетентність</p> <p style="text-align: center;">Само-менеджмент</p> <p style="text-align: center;">Взаємодія з людьми</p>
Старт сесії медіації	<p style="text-align: center;"><b><i>Опрацювання тактики проведення медіації</i></b></p> <p>На цьому етапі медіатор ознайомлює</p>	<p style="text-align: center;">Організація процесу</p> <p style="text-align: center;">Взаємодія з людьми</p>

	<p>сторони з правилами щодо конфіденційності, логістичними умовами, варіантами угод і пропозицій щодо поведінкових рекомендацій.</p>	
<p>Визначення суперечливих моментів і складання порядку денного</p>	<p><b>Обговорення проблем</b></p> <p>На цьому етапі сторонам надається можливість висловити свої погляди на конфлікт і вказати, що вони вважають найбільш важливими. Медіатор формулює та переформулює питання сторонам. Медіатор намагається досягти згоди щодо питань, які є найважливішими моментами спору і в якому порядку ці питання будуть розглядатися.</p>	<p>Креативність, оригінальність та ініціативність</p> <p>Тайм менеджмент</p> <p>Планування діяльності</p>
<p>Розкриття основних інтересів</p>	<p><b>Збір тем</b></p> <p>На цьому етапі медіатор використовує методи переконання та раціоналізації, щоб</p>	<p>Аналітичне та критичне мислення,</p> <p>Тайм-менеджмент,</p> <p>Емоційна компетентність</p>

	<p>спробувати переконати сторони відмовитися від своїх позицій і зосередити переговори на їхніх інтересах. Коли є більше розуміння цих інтересів, можуть виникнути три ситуації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтереси є взаємовиключними</li> <li>• Інтереси сумісні</li> <li>• Інтереси частково сумісні, а частково виключають один одного</li> </ul>	<p>Адаптивність та гнучкість розуму</p>
<p>Генерування можливих рішень</p>	<p><b><i>Пошук можливих варіантів рішень -1</i></b></p> <p>На цьому етапі медіатор намагається досягти взаємоприйнятних рішень зі сторонами, які призводять до угоди. Існує два підходи до створення можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Існуючі проблеми поділені на менші</li> </ul>	<p>Комунікація, Адаптивність та гнучкість розуму, Вирішення складних комплексних проблем</p>

	<p>частини, які легше вирішувати</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципова угода: шукається згода щодо принципів, яка може слугувати орієнтиром для остаточної угоди</li> </ul>	
Оцінка можливих рішень	<p><b><i>Пошук можливих варіантів рішень -2</i></b></p> <p>На цій фазі сторони стають або усвідомлюють те, що вони мають. Тепер вони також можуть краще оцінити, чи підпадають певні рішення в межах їхнього переговорного простору чи вони за його межами. Медіатори можуть використовувати свій вплив для розширення меж образного «ігрового майданчика».</p>	<p>Комунікація</p> <p>Взаємодія з людьми</p> <p>Вирішення складних комплексних проблем</p> <p>Креативність, оригінальність та ініціативність</p>
Перемовини	<p><b><i>Організація мозкового штурму</i></b></p> <p>Роль медіатора в цій фазі залучити сторони до переговорів один з одним.</p>	<p>Коммунікація</p> <p>Взаємодія з людьми</p> <p>Емоційна компетентність</p>

	<p>Це здається суперечливим: врешті-решт, був конфлікт, і що вказує на неможливість переговорів ... Сторони в конфлікті майже завжди страждають від звуженого поля зору. Тому медіатор не повинен вважати, що всі інтереси - від однієї або від іншої сторони - добре продумані. Найкращим варіантом пошуку рішень вважається мозковий штурм, або фасилітація, що управляється медіатором.</p>	<p>Тайм менеджмент</p>
<p>Досягнення угоди</p>	<p><b><i>Знаходження взаємоприйняттого рішення для сторін</i></b></p> <p>Угода оформлюється на цьому завершальному етапі. Сторонам пропонується розробити процедуру, яка передбачає виконання та виконання угоди.</p>	<p>Організація процесу Взаємодія з людьми</p>
<p>Підписання документів</p>	<p><b><i>Завершення процедури</i></b></p>	<p>Організація процесу</p>

	Підготовка документів для підписання сторонами, актів виконаних робіт	
--	---	--

Таблиця. 1.5

Етап пре-медіації відіграє важливе значення для всіх наступних процесів для вдалого проведення медіації. На жаль, чомусь саме цьому етапу не приділяється увага і обмаль публікацій та рекомендацій стосовно саме цього етапу. . Медіаторам рекомендується звернути на цей етап особливу увагу, бо ця стадія передбачає проведення відповідних розслідувань у рамках підготовки до фактичної медіації. По мірі того, як медіатори переходять від однієї стадії до іншої, їм потрібно пристосуватися до нових умов, де їх найбільш корисними навичками є навички міжособистісного спілкування, навички комунікації, креативність, мультизадачність, планування діяльності, вирішення складних комплексних проблем. По суті, можна передбачити ефективний процес медіації, починаючи з етапу пре-медіації, медіатор повинен бути достатньо кваліфікованим, щоб забезпечити успішний процес незалежно від будь-яких проблем, що виникатимуть пізніше.

Дивлячись на ці етапи, стає очевидним, що процес медіації переходить від озвучування суперечливих питань, їх дослідження та аналізу для досягнення життєздатних угод.[53]

Роль медіатора під час процесу медіації залежить від того, наскільки професійно він мислить аналітично і критично щоб проаналізувати обставини конфлікту, характеристики учасників суперечки та ухвалити рішення щодо медіабельності кейсу. Від медіатора також вимагається вміння ефективно орієнтуватися в процесі. Основним же завданням медіатора є функція прокладання шляху до миру та справедливості. Проходячи через цей процес,

досвідчені та ефективні медіатори застосовують цілий арсенал навичок після того, як вони визначили свою роль та здійснили оцінку ситуації.

Одним з вагомих результатів участі Університету економіки та права КРОК в проєкті 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, конфлікт-консалтингу, популяризація майстерності вести діалог та 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.

Важливим напрямком роботи Міжнародного центру медіації є розробка та запровадження низки короткострокових тренінгів, семінарів, програм, які допомагатимуть медіаторам та всім, хто бажає професійно розвиватися, підвищувати кваліфікацію, розбудовувати кар'єру та розвивати свою компетентність.

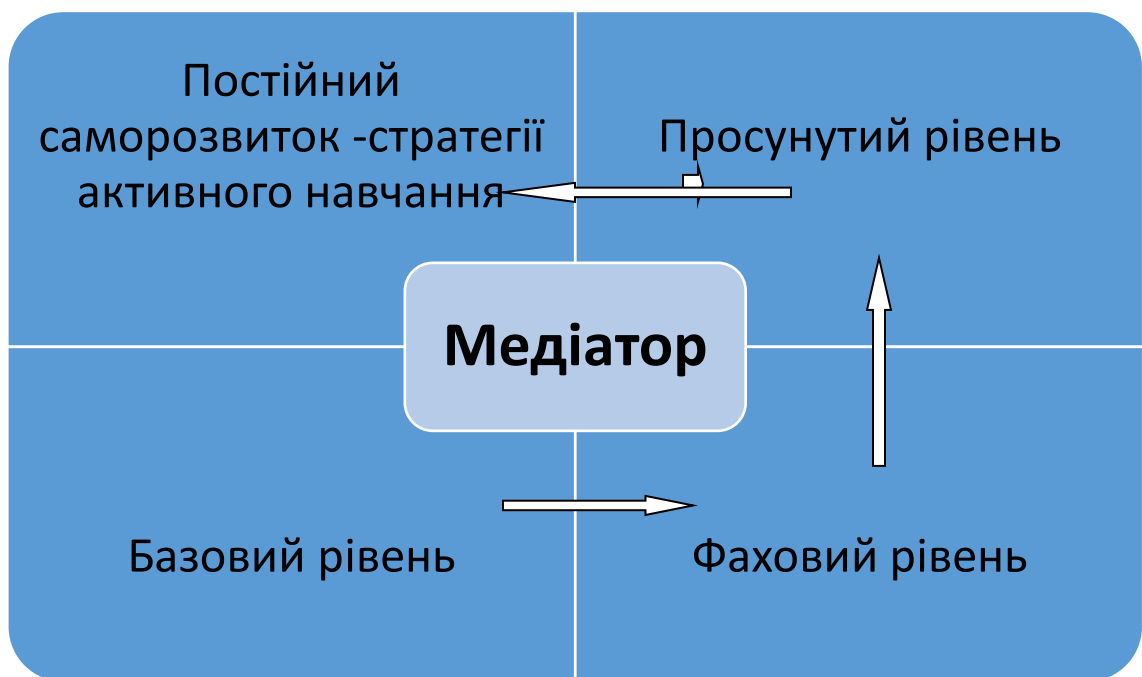
Хоча визнати необхідність підвищення кваліфікації – це одне, а розробляти та запроваджувати ефективні, корисні програми – це інше. Стратегія надання послуг з підвищення кваліфікації повинна базуватися на тому постулаті, щоб кожна особа, яка звертається до МЦМ отримала правильне поєднання навичок, бо кожна людина має різний рівень підготовки, різні потреби, здібності, інтереси. Тому, розробка і запровадження навчальних короткострокових або середньострокових програм в МЦМ є непростим завданням.

На основі чіткого розуміння навичок, поведінки та мислення, які потрібно розвивати або набувати на певному рівні професійного розвитку пропонується запровадження чотири-рівневого підходу в розробці навчальних програм, а саме:

- Початковий рівень ( Foundation Level) – Базові навички медіатора

- Середній рівень (Intermediate Level) – Магістерський рівень
- Просунутий рівень (Advanced Level) – Проведення медіацій
- Постійний саморозвиток. Стратегії активного навчання + проведення медіацій

Такий підхід дозволяє нам розробити матрицю підготовки та постійного професійного розвитку медіатора.



Малюнок 2.

Ці рівні підготовки базуються на моделі компетенцій. Так, в рамках даної роботи розроблені вимоги до знань і умінь, відповідно до матриці підготовки та постійного професійного розвитку медіатора до компетенції Комунікації та Критичне мислення, що наведені в Додатках 1 та 2.

Такий підхід замість того, щоб пропонувати навчання «одноразово підходить для всіх», дозволить розробляти тренінги, курси та програми на основі детального аналізу потреб окремих категорій клієнтів. Крім того, закладається основа для подальшого розвитку, формування рекомендацій та пропозицій щодо

загальних та професійних компетентностей для магістерських програм і дозволить здійснювати висококваліфіковану підготовку фахівців в області альтернативного вирішення конфліктів і медіації, зокрема.

## **ВИСНОВКИ**

Прийняття Закону України про медіацію відкриває нову сторінку для подальшого розвитку трансформаційних процесів в суспільстві. Досвід розвинених країн, ЄС, США та інших доводить нам, що альтернативне вирішення спорів, примірювальні процедури за допомогою медіації будуть застосовуватися паралельно з судочинством і сприятимуть демократизації суспільства. Тому, прийняття цього Закону є вкрай важливим. Підписання Урядом України Угоди про Асоціацію з ЄС накладає на нашу державу низку зобов'язань щодо гармонізації законодавства України з вимогами законодавства ЄС, зокрема це стосується альтернативного вирішення спорів і медіації.

Закон України про медіацію визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою. бо гарантуються рівні права сторонам під час проведення процедури медіації, добровільність та конфіденційність. Водночас, Законом визначені статус, права, обов'язки та відповідальність медіатора. А також окремою статтею визначені вимоги до підготовки медіатора. Ці вимоги співзвучні з тими, що були розроблені в межах проекту «Забезпечення якості послуг медіації шляхом стандартизації вимог до базового навчання медіаторів», реалізованих ГО НАМУ за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку

в рамках програми «Нове правосуддя» в 2019 році. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора визначають мінімальні вимоги до навчання медіаторів. Як зазначають експерти Всесвітнього економічного форуму, а також низка видатних вчених та філософів, що четверта промислова революція матиме фундаментальний вплив на світову економіку, на інвестиції, освіту, соціальне життя і, зокрема, на зайнятість населення. Темпи змін викликані діджиталізацією, їх ширина та глибина викликатиме перетворення багатьох економічних та соціальних систем. Радикальні зміни сприятимуть соціальній напрузі та конфліктам. Тому, важливо в Україні розвивати інститут медіації і розвивати навчальні програми, що здійснюють підготовку медіаторів, бо саме медіатор є ключовою особою процедури медіації. Від професійності медіатора залежить який результат буде отримано і чи будуть сторони задоволені досягнутими рішеннями щодо спору або конфлікту. Прийняття Закону України про медіацію є одним із перших важливих законотворчих кроків. Проте, це тільки початок шляху і важливо зауважити про інші проблеми, що можуть бути пов'язані з розвитком альтернативного вирішення спорів і медіації, зокрема мова йтиме про медіатора як про професію. В Класифікаторі професій поки що немає такої професії як медіатор.

В розділі Класифікатора професій України «Професіонали» [54] визначені вимоги до цілої низки професій, а саме: розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі.

До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за:

1) дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра;

2) дипломом про присудження наукового ступеня:

- кандидата наук;

- доктора наук;

3) атестатом про затвердження вченого звання:

- старшого наукового співробітника;

- доцента;

Опитування проведене в рамках цього магістерського проекту демонструє нам готовність медіаторів до подальшого професійного розвитку і розуміння ними потреби набувати крім базових навичок медіатора, ще й низку інших знань, вмінь, навичок та компетенцій для того, щоб бути здатними проводити процедуру медіації на високому професійному рівні.

Потрібно також розробити та запровадити багаторівневу систему професійної підготовки медіаторів. Для цього слід розробити стандарт професії та вимоги до сертифікації або акредитації медіаторів.

Всім зацікавленим сторонам, уряду, соціальним службам, судовій системі, адвокатській спільноті, нотаріату, бізнесу, медіаторським спільнотам слід вивчати досвід інших країн, в яких вже давно запроваджено інститут медіації, і враховуючи помилки або недієві заходи, ми зможемо уникнути розчарування від запровадження медіації, а навпаки, об'єднавши зусилля зробимо медіацію корисним та дієвим інструментом.

Висновки та рекомендації, щодо сучасного стану підготовки медіаторів:

1) вимоги щодо підготовки медіаторів, визначені в Законі України про медіацію визначають лише мінімально необхідний рівень підготовки медіатора;

2) всім зацікавленим сторонам в розвитку медіації слід об'єднувати зусилля і розробити стандарт професії медіатора, а також внести цю професію в класифікатор професій;

3) доцільною вважається запровадження багаторівневої системи підготовки медіаторів від базового, фахового до просунотого рівня;

4) обрання моделі навчання медіації має обговорюватися зі спільнотою медіаторів, а також з представниками освіти;

5) потребують розробки оціночні кваліфікаційні тести на кшталт національної програми сертифікації медіаторів;

6) мають існувати національні стандарти акредитації для практики вирішення спорів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1.](#) Шапіро Д. На емоціях. Альпіна паблішер, 2021, 586 стор.
- [2.](#) Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. АДЕФ Україна, 2020, 528 стор.
- [3.](#) Закон України «Про медіацію»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- [4.](#) World Economic Forum' s Future of Jobs Report 2020,  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- [5.](#) Мазаракі Н. А., Медіація в Україні: Теорія та практика. Монографія Інститут законодавства Верховної Ради України. – Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 276 с.
- [6.](#) Келет П., Конфліктний діалог, Гуманітарний центр, Харків, 2010, 415 стор.
- [7.](#) In Memoriam: Frank E.A. Sander, pioneer in ADR,  
<https://www.mediate.com/author/Frank-Sander/621>

[8.](https://www.judiciary.uk/announcements/speech-by-sir-geoffrey-voss-master-of-the-rolls-speech-to-hull-university/) Speech by Sir Geoffrey Vos, Master of the Rolls: Speech to Hull University, <https://www.judiciary.uk/announcements/speech-by-sir-geoffrey-voss-master-of-the-rolls-speech-to-hull-university/>

[9.](https://www.judiciary.uk/announcements/mandatory-alternative-dispute-resolution-is-lawful-and-should-be-encouraged/) Mandatory (alternative) dispute resolution is lawful and should be encouraged <https://www.judiciary.uk/announcements/mandatory-alternative-dispute-resolution-is-lawful-and-should-be-encouraged/>

[10.](#) Лєко Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книги-XXI, 2011. 162-163 с.

[11.](http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/09/10.pdf) О. Хрїмлі. Медіація як форма захисту прав інвесторів у сфері господарювання. Підприємництво, господарство і право. 9/2016. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/09/10.pdf>

[12.](https://mediacia.com/wp-content/uploads/2018/07/Directive_2008_rus.pdf) Директива №2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21 травня 2008 р. стосовно деяких аспектів медіації в громадянських і комерційних справах. URL: [https://mediacia.com/wp-content/uploads/2018/07/Directive\\_2008\\_rus.pdf](https://mediacia.com/wp-content/uploads/2018/07/Directive_2008_rus.pdf)

[13.](http://www.cedr-asia-pacific.com/cedr/uploads/articles/pdf/ARTICLE-20151015103818.pdf) Danny McFadden. Developments in International Commercial Mediation: USA, UK, Asia, India and the European Union. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.cedr-asia-pacific.com/cedr/uploads/articles/pdf/ARTICLE-20151015103818.pdf>

[14.](#) . Буш Р., Фолджер Дж. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту. Киев: Издатель Захаренко В. А., 2007. 264 с

[15.](#) Інтеграція медіації в судову систему України: Програмний документ / Підготовлено Тетяною Кисельовою у рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадження судової реформи в Україні». Київ, 2017. 28 с.

[16.](https://www.academia.edu/25521806/Mediation) Laxmi Shrestha. Mediation.[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.academia.edu/25521806/Mediation>

[17.](#) Harold L Abramson. Time to try mediation of international commercial disputes. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/51089409.pdf>

[18.](#) David S. Weiss, Michael R. Griffith. Report on international mediation and enforcement mechanisms. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.imimmediation.org/download/72/imi-private-libraries/3897/imi-njcuidr-wgii-report2017v4-0-pdf.pdf>

[19.](#) Закон Грузії про медіацію. [https://www.legislationline.org/download/id/9126/file/GEO\\_Law%20on%20Mediation\\_ru.pdf](https://www.legislationline.org/download/id/9126/file/GEO_Law%20on%20Mediation_ru.pdf)

[20.](#) Закон Азербайджанської республіки від 29 березня 2019 року №1555-VQ Про медіацію. <https://www.caspianlegalcenter.az/ru/news/more/mediation-the-alternative-dispute-resolution-method>

[21.](#) Закон Про медіацію Республіки Беларусь від 12 липня 2013 №58-3. [http://base.spininform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=62163](http://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=62163)

[22.](#) Закон Республіки Казахстан про медіацію. [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30927376&doc\\_id2=30927376#pos=3;-98&pos2=62;-98](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30927376&doc_id2=30927376#pos=3;-98&pos2=62;-98)

23. Закон Республіки Узбекистан від 3 липня 2018 року №ЗРУ-482. [http://base.spininform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=107749](http://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=107749)

24. Федеральний закон Російської Федерації від 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередника.» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/31539>

25. Що таке медіація. <http://namu.com.ua/ua/info/mediation/shcho-take-mediatsiya/>

26. Закон Литовської Республіки про примирливу медіацію у цивільних спорах. <https://tm.lrv.lt/en/fields-of-activity/mediation>
27. <https://www.cedr.com/>.
28. Mediation Rules. <https://www.intracen.org/Mediation-Rules-Netherlands-Mediation-Institute/>
29. Mediation. Overview of service. <https://www.mediation.com.sg/our-services/overview-of-services/mediation/>
30. Mediation. <https://delhicourts.nic.in/dmc/whatis.htm>
31. Шваб К. Четверта промислова революція, ООО Видавництво «Є», 2017, 208 с.
32. Global Skills Report. Get data-driven insights into the world's top skills trends. <https://www.coursera.org/skills-reports/global>
33. Skills Future. <https://www.skillsfuture.gov.sg/>
34. The power of youth in action. <https://www.weforum.org/agenda/authors/saadia-zahidi>
35. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/pdf/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.pdf>
36. Features of Mediation. <https://civilmediation.org/features-of-mediation/>
37. Кодекс етики медіатора. <https://bs.krok.edu.ua/news-storage/mizhnarodnii-centr-mediaciji-biznes-shkoli-krok/kodeks-etiki-mediatora/>
38. Сесно Ф., Як дізнатися все що потрібно задаючи правильні питання. Альпіна Паблішер, Москва. 2021, 316 стор.
39. Sílvio Manuel da Rocha Brito, Introductory Chapter: Active Learning—Beyond the Future, Published: March 5th, 2019, DOI: 10.5772/intechopen.84758

40. Matton John. Polish 6 mediation Skills to lead in 2021. [johnmatton.com/blog/polish-these-6-mediation-skills-to-lead-in-2021/](http://johnmatton.com/blog/polish-these-6-mediation-skills-to-lead-in-2021/)

41. LinkedIn Learning Workplace Report 2021, [earning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning\\_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf](http://earning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf)

42. The Eighth Mediation Audit, 2018. ([https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2019/10/The\\_Eighth\\_Mediation\\_Audit\\_2018.pdf](https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2019/10/The_Eighth_Mediation_Audit_2018.pdf))

43. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. - М.: Издательский центр "Академия", 2004. - 304 с. <https://brainmod.ru/tests/manual/klimovs-types/>

44. Медіація в професійній діяльності юриста. Підручник за редакцією Н. Крестовської, Л. Романадзе, Одеса, Екологія, 2019, 450 стор.

45. Шевченко І., Медіація як чинник формування культури мирного вирішення спорів, Колективна монографія, Бізнес Школа КРОК, 2021, 128 стор.

46. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора. За заг. редакцією К. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019, 32 стор.

47. Кови С., Лидерство, основанное на принципах. Альпина Паблишер, Москва. 2018-302 стр.

48. Ян Ван Звітен. Програмний документ проекту MEDIATS

49. Магістр медіації і вирішення конфліктів. <https://bs.krok.edu.ua/magistr-z-mediaciji-ta-menedzhmentu-konfliktiv/>

50. Положення про Міжнародний центр Медіації Бізнес Школи КРОК

51. Matton John. Mediation Skills You Need to Manage Conflict While Addressing Adaptive Challenges

52. Matton John. The First Outer-Core Competency: Critical Thinking

53. Maria Simpson. Adaptive Leadership and Conflict.  
<https://www.mediate.com/articles/SimpsonMbl20131115.cfm>

54. Національний класифікатор України  
[https://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=433](https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433)Класифікатор професій