вирішувати проблеми та затягування процесу, що призводить до загострення існуючих протиріч та зриву процесу врегулювання конфлікту. В результаті усі залишаються в програші.

Конструктивність ухвалення рішень на переговорах залежить насамперед від врахування таких складових:

– об'єктивності поінформованості щодо конфлікту;

– готовності сторін переговорного процесу відкрито та тактовно розкривати свої позиції;– створення атмосфери довіри та співпраці;

– вивчення причин конфлікту;

– формування взаємовигідних рішень та їх документальне закріплення (Павловська, 2007).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корда, Є. М. (2014). Медіація як спосіб врегулювання конфліктів. *Київський професійний ліцей*. № 2. https://kpl-2.com.ua/sotsialno-psihologichna-sluzhba/mediatsiia-iak-sposib-vrehuliuvannia-konfliktiv.html kpl-2.com.ua
2. Навчальний матеріал на платформі IZZI. (2026). *IZZI*. https://ua.izzi.digital/DOS/760508/1112065.html
3. Що таке медіація та які переваги вона дає сторонам конфлікту. (2026, 24 червня). *Судово-юридична газета.* https://sud.ua/uk/news/ukraine/364726-scho-take-mediatsiya-ta-yaki-perevagi-vona-daye-storonam-konfliktu Суд.ua
4. IncFine. (б. д.). Вирішення спору шляхом арбітражу. https://incfine.com/ua/key-services/adr/arbitration/ Incfine
5. Майстренко, О. (2022). Переговори під час вирішення конфліктів. *Політика. Право. Життя.* http://www.pollawlife.com.ua/2021/03/blog-post_30.html pollawlife.com.ua
6. Доброва, М. П. (2011). Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів [Кандидатська дисертація, *Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського*].
7. Павловська, Т. В. (2007). Політичні переговори як спосіб розв'язання політичних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Філософія. Політологія, 87–88, 70–73.

Олена ТРАЧ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
TrachOV@krok.edu.ua

МЕДІАЦІЯ В ПОЛІКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: УКРАЇНА ТА ДАНІЯ

Соціальна згуртованість є однією з ключових умов сталого розвитку суспільства та безпосередньо пов'язана з досягненням Цілі сталого розвитку №16 «Мир, справедливість та сильні інститути» (Global, 2025). В умовах глобалізації, активних міграційних процесів та культурного різноманіття зростає потреба у розвитку ефективних механізмів мирного врегулювання конфліктів. Саме тому медіація дедалі більше визнається одним із

найпопулярніших і найефективніших інструментів забезпечення діалогу, взаємної довіри та соціальної згуртованості.

Для України та Данії ця проблема набуває особливої актуальності, хоча проявляється по-різному. Данія має багаторічний досвід використання медіації у сімейній, трудовій, освітній та громадських сферах, а також у роботі з представниками різних культур, бо до Данії багато років переселяються різних національностей люди. А це різні культури, різні мови, різна релігія. В Україні інститут медіації лише формується, тоді як повномасштабна війна, вимушена міграція населення, інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і громадян, які повертаються з-за кордону, збільшують потребу в ефективному врегулюванні дипломатичним шляхом конфліктів та розвитку культурному діалогу.

Недостатньо дослідженим залишається питання, які саме елементи данської моделі медіації можуть бути ефективно адаптовані до українського середовища.

Відкритим залишається питання як культурні особливості, суспільні цінності та правові традиції впливають на ефективність медіації в Україні та Данії.

Існує суперечність між зростаючою потребою у використанні медіації для врегулювання міжкультурних конфліктів та недостатнім використанням міжнародного досвіду, в нашому випадку данської моделі в українській практиці.

Разом із тим потребує подальшого осмислення питання, які механізми , принципи та практичні інструменти медіації можуть бути адаптовані до українських умов без втрати їхньої ефективності.

У зв’язку з цим предметом дослідження є порівняльний аналіз особливостей застосування медіації в трудовому полікультурному середовищі України та Данії, а також визначення можливостей використання данського досвіду для вдосконалення української практики медіації.

Данія є однією з країн із найбільш розвиненою системою соціального партнерства, яку часто називають «данською моделлю». Її основою є співпраця між трьома сторонами: державою, організаціями роботодавців та професійними спілками. При цьому держава не прагне детально регулювати трудові відносини законодавством, а надає соціальним партнерам можливість самостійно визначати умови праці шляхом колективних переговорів.

Ключовим елементом данської моделі є колективні договори, які регулюють оплату праці, робочий час, соціальні гарантії, професійне навчання та інші умови праці. Законодавче втручання застосовується лише тоді, коли певні питання не врегульовані колективними угодами або цього вимагають міжнародні зобов’язання. При цьому в Данії відсутній законодавчо-встановлений мінімальний розмір заробітньої плати, оскільки більшість умов визначаються саме колективними переговорами.

Особливістю данської системи є поетапне вирішення трудових конфліктів. Спочатку сторони намагаються врегулювати спір безпосередньо на підприємстві шляхом переговорів. Якщо компромісу не досягнуто , конфлікт передається на рівень організацій роботодавців і профспілок, де застосовуються процедури медіації та примирення. Лише у випадку відсутності домовленості спір передається до Трудового суду або промислового арбітражу. Така система спрямована на максимально раннє досягнення компромісу та мінімізацію судових спорів.

Важливою рисою є також високий рівень довіри між соціальними партнерами, значне охоплення працівників профспілками та усталена культура переговорів. Саме ці фактори

забезпечують ефективність трудової медіації й сприяють збереженню соціальної стабільності навіть у періоди економічних змін.

Данська модель врегулювання трудових конфліктів значною мірою грунтується на особливостях національної культури та менталітету. У данському суспільстві конфлікт розглядається як природна складова професійних відносин, яку доцільно вирішувати шляхом конструктивного діалогу, переговорів і досягнення взаємоприйнятних домовленостей. Відкрите висловлювання власної думки не сприймається як прояв неповаги, а є важливим елементом професійної комунікації. Для данців характерні прямий, спокійний та аргументований стиль спілкування, що базується на принципах чесності, відкритості та рівноправного діалогу між усіма учасниками трудових відносин. Важливою рисою данського суспільства є низька дистанція влади: керівник сприймається насамперед як партнер і координатор роботи колективу, а працівники активно залучаються до прийняття рішень. Данія належить до країн із найвищим рівнем суспільної довіри, що сприяє ефективній взаємодії між працівниками, роботодавцями та державними інституціями й створює сприятливі умови для застосування медіації. Данська культура поєднує індивідуальну відповідальність із високим рівнем співпраці та орієнтацією на досягнення консенсусу. Саме тому під час врегулювання трудових конфліктів перевага надається переговорам, медіації та пошуку взаємовигідних рішень, тоді як судовий розгляд розглядається як крайній спосіб захисту прав сторін.

В Україні особливості врегулювання трудових спорів значною мірою визначаються культурними та історичними особливостями суспільства. Конфлікт нерідко має емоційне забарвлення, а процес його вирішення залежить не тільки від правових механізмів, а й від міжособистісних відносин, рівня довіри та особливостей комунікації. Працівники нерідко уникають відкритого обговорення проблем, намагаючись не загострювати ситуацію або зберегти формальні стосунки, але у разі накопичення суперечностей конфлікт може різко перейти у стадію жорсткого протистояння. Комунікація в трудових колективах здебільшого є емоційною та значною мірою залежить від особистих взаємин між учасниками. На стиль спілкування можуть впливати вік, посада, статус і рівень авторитету співрозмовника, що зумовлює обережність у висловлюванні критичних зауважень або альтернативних пропозицій.

Для України традиційно характерна вища дистанція влади. Керівник часто сприймається як головний суб’єкт прийняття рішень, який має визначальний вплив на організацію роботи та оцінку результату праці. У таких умовах підлеглі можуть уникати відкритої критики управлінських рішень або висловлення незгоди, побоюючись негативних наслідків для себе. Крім того, рівень інституційної довіри в українському суспільстві є нижчим порівняно з багатьма країнами. Це може ускладнювати застосування медіації, бо сторони не завжди впевнені в нейтральності процедури, компетентності медіатора або готовності іншої сторони виконувати досягнуті домовленості.

В той же час українське суспільство вирізняється готовністю до взаємодопомоги та підтримки, особливо в умовах кризових викликів. Це сприяє згуртованості між працівниками. Однак у сфері трудових відносин ще зберігаються елементи конкурентності та персоналізації конфліктів, коли суперечності сприймаються не як системне явище, а як протистояння між окремими особами.

Практика медіації в Україні перебуває на етапі активного становлення. Законодавство передбачає можливість застосування медіації у трудових спорах, на практиці значна частина конфліктів вирішується шляхом звернення до суду або державних органів. Але інтерес до альтернативних способів врегулювання трудових спорів поступово зростає, що створює

передумови для ширшого впровадження медіації як ефективного, дешевшого, швидшого конструктивного інструменту вирішення трудових конфліктів.

Виходячи з данського досвіду доцільно впровадити в Україні спеціалізовану систему медіації на основі принципів данської моделі соціального партнерства, яка передбачатиме обов'язкову первинну медіаційну консультацію, активну участь представників роботодавців і професійних спілок та можливість врегулювання трудового конфлікту до звернення до суду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Global Compact Network Ukraine. (2025). *Сімнадцять Цілей сталого розвитку*. https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

Наталія ПРИТИКОВСЬКА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
PrytykovskaNO@krok.edu.ua



РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОБОРОНИ

На сьогодні емоційний інтелект є важливим ресурсом для вирішення глобальних проблем людства. Він допомагає людям ефективніше співпрацювати, конструктивно вирішувати конфлікти, підтримувати психічне здоров'я та створювати більш справедливе, безпечне і стале суспільство. Саме тому розвиток емоційного інтелекту сьогодні вважається одним із ключових чинників досягнення глобальних цілей розвитку та зміцнення миру у світі.

Одночасно досліджувана проблема має безпосередній зв'язок із досягненням Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй до 2030 року. Насамперед йдеться про Ціль 16 «Мир, справедливість та сильні інститути», яка передбачає розбудову ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій, здатних забезпечувати належне врядування, попередження конфліктів та зміцнення суспільної довіри (United Nations, 2015). Водночас розвиток емоційного інтелекту керівників організацій сектору безпеки й оборони сприяє реалізації Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» через підтримання психологічного благополуччя персоналу, Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» шляхом формування безпечного та продуктивного робочого середовища, а також Цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку» через розвиток ефективної міжвідомчої взаємодії та культури співпраці.

Конфлікти є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. Проте в організаціях сектору безпеки і оборони їх наслідки можуть мати значно серйозніший характер, ніж в інших сферах управління, оскільки безпосередньо впливають на дисципліну, взаємодію між підрозділами, якість виконання бойових і службових завдань та рівень довіри до керівництва. Неконтрольований розвиток конфліктів негативно впливає на морально-психологічний стан особового складу, рівень довіри до керівництва, згуртованість колективу та ефективність виконання поставлених завдань.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України суттєво трансформувала умови функціонування організацій сектору безпеки й оборони. Діяльність