

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Бізнес Школа КРОК

Васильюк Мирослава

УДК
174:005]:005.574

Кваліфікаційна робота

«Медіація як стратегічний інструмент сталого вирішення

конфліктів у сучасних організаціях»

073 МЕНЕДЖМЕНТ

МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Доц. Калініна Н.В., PhD.

Київ – 2026

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMARY PAGE.....4

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МЕДІАЦІЯ В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ЗАРОДЖЕННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ.

1.1. Процедури примирення часів родового ладу та Античності.....10

1.2. Застосування медіаційних процедур за епохи Модерну і Нового часу.... 16

1.3. Зміст інституту медіації на сучасному етапі. Сфери її застосування. 23

РОЗДІЛ 2. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕДІАЦІЇ. ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ МОДЕЛІ.

2.1. Чинники результативності застосування процедур примирення. 29

2.2. Здатність до компромісу як складова ментальності і правової культури суспільства. 39

2.3. Природа медіації та шляхи імплементації інституту. Інституціоналізація на законодавчому рівні.45

2.4. Англо-саксонська та романо-германська моделі медіації.

Професіоналізація медіаторської діяльності. Стандарти доступу до професії і послуг медіаторів.54

РОЗДІЛ 3. КОНФЛІКТИ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ: СТРАТЕГІЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ.

3.1. Природа конфліктів та їх типологізація.60

3.2. Види конфліктів у трудових колективах та їх особливості. 68

3.3. Інструменти розв'язання конфліктів в трудових колективах.

Попередження конфліктів як елемент стратегії сталості розвитку

організації.	74
3.4. Роль і значення медіації в забезпеченні ефективності стратегії сталого розвитку організації.	76
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

РЕЗЮМЕ

Робота присвячена медіації як стратегічному інструменту розв'язання і попередження конфліктів у сучасних організаціях. У роботі розглядаються питання історії медіації як інструменту примирення, роль ментальності і правової культури народу в успішності процесів імплементації на сучасному етапі, медіаційні моделі у їх варіативності.

У роботі досліджено види і типи конфліктів, особливості конфліктів в організаціях. Досліджено також еволюцію сучасних організаційних систем, виявлено їх характерні особливості та відповідність стратегії сталого розвитку. Проаналізовано базові інструменти розв'язання конфліктних ситуацій в сучасних організаціях. Теоретичні напрацювання екстрапольовано на власне емпіричне дослідження – опитування співробітників державного монополіста та військової організації.

На основі результатів досліджень зроблено висновок про невелику залученість підприємств державного сектору до застосування інструментів відновного правосуддя. Сформульовано пропозиції щодо формування політики стосовно запровадження медіації через локальне унормування – ухвалення Кодексу корпоративної етики, а також через просвітницьку й навчальну роботу.

Ключові слова: медіація, відновне правосуддя, сучасна організація, стратегія сталого розвитку, альтернативне вирішення спорів, кодекс корпоративної етики

SUMMARY

The research focuses on mediation as a strategic tool for conflict resolution and prevention within modern organizations. The paper explores the history of mediation as a reconciliation instrument, the influence of national mentality and legal culture on the success of implementation processes at the current stage, and the variability of mediation models.

The study examines the types and categories of conflicts, specifically focusing on the peculiarities of organizational conflicts. Furthermore, the evolution of modern organizational systems is analyzed, identifying their key characteristics and alignment with sustainable development strategies. The core instruments for resolving conflict situations in modern organizations are thoroughly examined. Theoretical findings are extrapolated to the author's own empirical research - a survey of employees within a state-owned monopoly and a military organization.

Based on the research results, it is concluded that public sector enterprises have limited involvement in the application of restorative justice tools. The paper formulates recommendations for policy development regarding the implementation of mediation through local regulation - specifically the adoption of a Code of Corporate Ethics - as well as through educational and training initiatives.

Keywords: mediation, restorative justice, modern organization, sustainable development strategy, alternative dispute resolution, Code of Corporate Ethics.

Вступ

Актуальність теми дослідження. Історію людства супроводжують конфлікти на мікро і макрорівнях. Його еволюція проявляється у ставленнях до них, а також у пошуках нових та ефективних способів і стратегій їх розв'язання.

Запровадження відновного правосуддя є загальною тенденцією, що має багато причин, серед яких: психологічна стабільність учасників конфлікту, економія ресурсів та зменшення навантаження на судову систему. Існує також багато теоретичних обґрунтувань такої потреби, зокрема, через право суспільства формувати правопорядок та долати узурпацію його судовою владою.

Інструменти відновного правосуддя, зокрема, медіація є інститутом зі значним історичним минулим. Її поява пов'язується з автономізацією волі й суб'єктністю особи, яка відділилась від колективізму роду. Суб'єктність означає право самостійно вирішувати питання захисту своїх прав і обов'язків, включаючи право звертатися до суду або позасудових способів примирення.

Примирення передбачає компроміс, заснований на консенсусі, що є антиподом конфлікту. Компромісне розв'язання конфлікту має значні переваги над судовим рішенням, адже забезпечує не тільки стійкість проходження постконфліктного періоду, але й дозволяє утримувати взаємовідносини мінімально на нейтральному рівні.

Складний процес трансформації суспільства від постіндустріального до інформаційного зумовив нові погляди і підходи до багатьох явищ. Так з'явилося розуміння сучасних організацій, які характеризуються як відкриті системи. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Сучасні організації створюють більш ефективні команди, мережі та співпрацю. Концепція таких організацій полягає в диверсифікації діяльності, де є можливість більш швидкого й безболісного реагування на виклик. Їм притаманна стабільність: сучасні організації є більш динамічними з кількома бізнес-стратегіями.

На відміну від традиційних сучасні організаційні структури використовують інші підходи до комунікації, запроваджують інший алгоритм ухвалення рішень, а також розширений спектр прав і можливостей співробітників й їхньої адаптивності. Вважається, що саме така модель забезпечуватиме стратегію сталого розвитку.

Разом із тим така структура повинна мати інструментарій розв'язання конфліктних ситуацій та їх попередження також відмінний від традиційного. І таким інструментарієм стали інститути відновного правосуддя, здатні забезпечити прогнозованість виникнення і розвитку конфліктних ситуацій. Окрім як потребою часу предмет дослідження актуалізується через недовгу історію імплементації інституту медіації в Україні, а також відсутність у ментальності й правовій культурі українців схильності до компромісного вирішення спорів.

Теоретичну базу дослідження склали роботи провідних зарубіжних та українських вчених.

У розвиток конфліктології вагомий внесок зробили Г. Зіммель, Дж. Аткинсон, К. Боулдінг, М. Вебер, Р. Дарендорф, Д. Ептер, Є. Дюркгейм, М. Дойч, Л. Козер, Л. Крісберг, Р. Коллінз, М. Кроз'є, Р. Снайдер, А. Раппопорт та багато інших.

Медіацію як інструмент неюрисдикційного вирішення спорів серед вітчизняних вчених досліджували А. Анцупов, В. Баранов, О. Беліков, О. Боброва, Н. Бондаренко-Зелінська, Є. Борисова, Г. Брука, С. Васильчак, А. Горов, В. Жмудь, В. Землянська, Г. Зера, Г. Єрмоменко, С. Калашникова, Р. Коваль, Н. Леннуар, К. Михайлова, Ю. Михальський, Н., Т. Подковенко, Ю. Притику, О. Спектра та багато інших.

Питання сталого розвитку досліджували Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, А. Томпсон.

Предмет дослідження – медіація як інструмент сталого розвитку та конфлікт-менеджменту в сучасних організаціях.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку медіації і конфлікт-менеджменту в Україні.

Мета дослідження: Здійснення аналізу причин і наслідків конфліктів в сучасних організаціях та розробка на його основі практичного інструментарію медіаційних процедур, спрямованих на їх попередження та вирішення.

Цілі і завдання дослідження:

1. Дослідити процес зародження і становлення процедур примирення в історичній ретроспективі.
2. Встановити сутність і зміст медіаційних процедур на сучасному етапі.
3. Визначити медіаційні моделі. Проаналізувати їх змістовність й оптимальний шлях імплементації.
4. Розробити практичний інструментарій медіаційних процедур як пріоритетного і універсального засобу розв'язання і попередження конфліктів у трудових колективах.

Методи дослідження. Системний підхід забезпечив комплексність дослідження. Метод дедукції (від загального до конкретного) дозволив сформулювати тезу відносно відсутності в ментальності і правовій культурі українського народу схильності до застосування процедур примирення.

Порівняльний (діахронний) застосовувався у процесі дослідження виникнення та еволюціонування процедур примирення у світі, а також при формулюванні ознак сучасної системи.

Методи моделювання та екстраполяції дозволили створення медіаційних моделей. Логічний та системно-структурний методи було використано при аналізі літератури; особливо – щодо аналізу джерел, присвячених факультативним предметам дослідження (конфлікт, компроміс тощо).

При здійсненні емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, опис) та загально-логічні методи і підходи (аналіз, узагальнення, моделювання, вірогідно-статистичний метод).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у висновках щодо можливості застосування теоретичних напрацювань відносно сучасної організаційної моделі та її відповідності стратегії сталого – до структур

небізнесового середовища: підприємства державної монополії «У» та військової організації «М».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у таких процесах управління організацією та теоретичних дослідженнях:

- у процесі унормування медіаційних процедур – щодо обов'язковості медіації для окремих категорій спорів, процедури проведення медіації, сплати судового збору при відмові від медіації тощо,

- у процесі навчання методу медіації для керівників компаній,

- в учбовому процесі.

Структура роботи. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження робота складається з вступу, трьох розділів, кожен з яких має по 3-4 параграфи, висновків та додатку.

РОЗДІЛ 1. МЕДІАЦІЯ В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ЗАРОДЖЕННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ

1.1. Процедури примирення часів родового ладу та античності

Постійним супровідником історії людства є конфлікти: за жінок, ресурси території, віру, ідеологію, впливи тощо. Конфлікти відбувались як між державами (раніше – між обцинними утвореннями), так і в середині, на макро- і мікрорівнях. Сам по собі людський колектив вже є потенційним середовищем конфліктів. Але, еволюціонуючи, людство дійшло висновку про переваги мирного їх розв'язання, а в пріоритеті – попередження. Й такий підхід актуалізує питання вивчення природи конфліктів і шляхів не тільки їх розв'язання, але й подолання причин їх виникнення. Втім, як попередньо проілюстровано, в силу різних причин, завжди історично існував шлях мирної процедури вирішення спорів, коли пріоритет надавався інтересові, якщо було взаємне бажання домовлятись і знаходився компроміс.

Наразі використовуються різні способи розв'язання конфліктів. У міжнародному масштабі – війнами, дипломатією й створенням наддержавних структур. На рівні держави – шляхом судового рішення, забезпеченого функцією примусового виконання. Договірний рівень передбачає більш гнучкі процедури примирення, результативність яких залежить від бажання такий конфлікт вичерпати. А воля до вичерпання, з-поміж іншого, залежить від справедливості умов мирної угоди. Саме тому на зміну стратегії win-lose (виграш або програш; коли одна сторона намагається отримати перемогу за рахунок іншої; коли важливий результат, а не відносини з іншою стороною) прийшла концептуально інша стратегія – win-win, коли в позитиві залишаються обидві сторони. У тому числі – за рахунок компромісу.

Втім, процедури примирення не є продуктом сьогодення і мають довгу історію становлення. Історія людства – то нескінченний ряд приватних, публічних і міжнародних конфліктів. А там, де існує конфлікт, має існувати й його вичерпання. У тому числі – шляхом примирення. Саме у цьому контексті варто

говорити про медіацію. Сучасна медіація – продукт другої половини ХХ ст., але її історія сягає сивої давнини.

Ясиновський І. Г. зауважує, що при намаганні «знайти згадку про перше застосування медіації в історії, багато авторів цитують Біблію» [118, с. 31], а також звертаються до вождизму в Африці, китайської традиції вирішення спорів тощо.

Аналізуючи процес виникнення права як такого у прасупільствах і первісних суспільствах, Заець А. П. звернув увагу на наявність в історії людства «... двох початкових детермінант: колективного існування і соціального регулювання» [46, с. 15]. Первісні акти соціального регулювання з'явилися у вигляді табу, звичаю, обряду чи ритуалу. Тобто, існували «... синкретичні, нерозчленовані правила поведінки...», що виникли з необхідності обмеження біологічних інстинктів [46, с. 17]. Іншим етапом є градація правил поведінки – за їх наслідками. Це відбувається із розвитком мови, що зумовило краще розуміння людиною свого місця у соціумі [46, с. 18].

Належність людини до племінної організації, саме існування родо-племінного ладу народжує примирливе право родового періоду й особливу роль вождя при вирішенні конфліктів. Враховуючи, що на африканському континенті до сьогодні проживають племена із схожою організацією, не варто дивуватись збереженню процедур вирішення конфліктів за участю саме вождя, або спільно зі старійшинами.

Перехід до общини-марки засвідчив автономізацію волі і суб'єктності конкретної особи, і ця теза не перекреслюється правилами античності, коли родини були патріархальними з повною владою батька над членами сім'ї.

Розглядаючи період Античності і на його прикладі, варто зазначити, що в культурі багатьох народів століттями формувався образ чвар і розбрату як хаос, безчестя й негідна форма поведінки. Такі риси правової культури заохочували людей до пошуку взаєморозуміння і взаємовигідного компромісу. І саме антична традиція має багато прикладів застосування процедур примирення, які мають як схожі, так і відмінні риси з сучасною медіацією.

Варто зауважити, що для античної традиції характерним було ведення роду від богів чи героїв, тому історія вирішення конфліктів між останніми теж може вважатися квазі-юридичною.

Так, грецький міф про народження світу розповідає про карколомного Крона, який хитрістю скинув свого батька Урана з трону. Після цього богиня Ніч народила сонм жажливих богів: Еріду (розбрат), Танатос (смерть), Апату (обман), Кер (знищення), Немезиду (нещадна помста); за іншою версією: з крові ураженого Урана народились три Ерінії, богині помсти, зі зміями на голові замість волосся [76]. І якщо розглядати вбивство як конфлікт, то можна зробити висновок: у грецькій традиції конфлікт розглядався як вкрай негативне явище, що мало серйозні наслідки у вигляді відплати.

Безсмертна поема «Іліада» містить численні посилання на конфлікти й методи їх вирішення. Так, апелюючи до Ахілла у його суперечці з Агамемноном, Одисей, виступаючи як посередник, закликав згадати про перевагу згоди, а також про справедливість й повагу до старших.

Інший випадок – згода Антілоха поступитися гонором і призовим конем Менелаю, якого Антілох «підрізав» на кінних змаганнях. Але визнав провину, зазначаючи, що юному вікові не чуже марнославство. [35].

У Гімні «Гермесу» [31] знаменитий давньогрецький поет Гесіод зобразив сварку між богами Гермесом і Аполлоном. Гермес вкрав у Аполлона стадо корів, і останній звернувся до арбітражу самого Зевса. Зевс повелів Гермесу повернути вкрадене стадо, і той виконав розпорядження. Але Аполлон зауважив відсутність двох корів, і тоді Гермес розважив його грою на лірі. Задоволений Аполлон запропонував Гермесові мирову в обмін на цю ліру. Така модель вирішення спорів застосовувалась всередині родини, оскільки обидва були звідними братами, маючи Зевса спільним батьком. До цього варто додати, що символом мира у греків, окрім оливи, став кадуцей (крилатий посох, обвитий двома зміями) – жезл Гермеса, який, як вважалось, примирював учасників конфліктів.

Насправді, грецька традиція відрізняла процедури арбітражу і медіації. Такий висновок можна зробити з аналізу трагедії Есхіла «Евменіди» [43, с. 267-302].

Заплутана сімейна історія вбивства завершилась застосуванням судової і медіаційної процедур.

Так, для отримання схильності богів для щасливого плавання в Трою цар Агамемнон приносить у жертву свою доньку Іфігенію. Його за це не пробачає дружина Клітемнестра, яка розправляється з чоловіком після його повернення з військового походу. У свою чергу батьковбивства матері не пробачає їх син Орест, за що її позбавляє життя.

Переслідуваний Ерініями Орест біжить до Афін, де погоджується на судову процедуру із заслуховуванням свідків. У тому числі – Аполлона, який підбурих Ореста до вбивства (елемент обов'язкової відплати; застосування принципу таліону – рівному за рівне; невиконання відплати тогочасним суспільством не сприймалась і засуджувалось).

Ерінії протестують проти пробачення Ореста, але погоджуються закрити справу за місце в храмі Афін і їх почитання в Афінах. Забезпечити це зобов'язується Афіна, яка у згаданому процесі виступила посередником (медіатором).

Грецькі поліси передбачали власне громадянство. Втім, спільне розташування й необхідність співпрацювати і торгувати призвели до появи інституту проксенії («гостинності»). Цей інститут застосовувався до греків не членів полісу за принципом взаємності. Проксенія застосовувалась спершу для окремих громадян, а потому – для відносин між полісами. Полісом іноземцю надавався опікун – проксен, який вирішував різні питання, зокрема, майнового або правозахисного характеру.

Вдосконалення інституту проксенії мало наслідком ситуації, коли уряди полісів направляли своїх проксенів в інші поліси – для надання допомоги своїм громадянам перед жителями тих полісів, куди їх було направлено, а також перед владою. Через проксенів проводились також міждержавні дипломатичні переговори [107, с. 129].

Варто звернути увагу, що у сучасних дослідженнях за інститутом проксенії й самими проксенами закріплюється роль ледь не медіатора часів Античності.

Його функції визначали як «використання посередника для встановлення та підтримки зв'язків, переговорів та стосунків між окремими громадянами, сім'ями, суспільствами та навіть країнами» [17, с. 196] або інститут проксенії «полягав у зверненні сторін до посередника з метою ведення переговорів як між окремими громадянами, так і сім'ями, родами або племенами, а також містами чи державами». [115, с. 29].

Разом із тим не слід забувати, що:

- медіація серед інших процедур примирення застосовувалась у разі наявності конфлікту, у той час як проксен діяв на постійній основі, незалежно від його наявності чи відсутності;
- до створення великої імперії Олександра Македонського, як уже зазначалось, міста-поліси мали власне громадянство. Виключно члени полісу (чоловіки) мали не тільки політичні, але й економічні права. Це означало відсутність цивільної правоздатності і дієздатності – самої можливості придбати будинок або від свого імені звернутися до суду. Саме для реалізації цих функцій створено інститут проксенії;
- правдивість попередньої тези доводиться такими доводами: а) паралельно існував інститут ісополітії (в односторонньому чи взаємному порядку), коли особа з іншого полісу наділялась правосуб'єктністю, окрім надання їй політичних прав; б) схожим був статус і функціонал простата, який забезпечував посередництво з аналогічних питань між афінською державою і метеками – не громадянами, які в ієрархії стояли між рабами і вільними;
- нарешті не варто забувати, що всі названі процедури стосувались вільних і зі статусом громадянства (афінського або іншого полісів). А їх була переважна меншість. Навіть за часів «золотого віку» афінської демократії під час Перікла (495 до н. е. або 494 до н. е. – 429 до н. е.) співвідношення вільних і рабів було 1 до 9. [107, с. 128]

Езоп своєю байкою [42] вказав на поважний статус особи як неодмінну характеризуючу складову для кандидатури посередника. За текстом, коли тунець

втрутився в бійку китів і дельфінів з наміром врегулювати конфлікт, то один з дельфінів висловив намір битися і далі, до смерті, а не пристати на пропозицію посередництва від такої «малої нікчеми».

Наведені авторкою приклади є відомими, майже хрестоматійними і такими, що доводять таке:

- конфлікти, вирішення яких передбачається вирішувати за допомогою медіаційної процедури, передбачають певну автономію волі і суб'єктності. Конфлікти в рамках племені вирішуються вождем в силу його статусу, а не за вибором сторін. Іншими словами, природа вибору арбітра є іншою, через що судова функція вождя, на думку авторки, відрізняється від медіативної функції посередника;

- саме тому варто відрізнити процедури примирення на етапах праобщини й переходу до сусідської общини марки. Перехід характеризується не тільки розпадом великої патріархальної родини, але й народженням суб'єктності індивіда. З особливостями – общинним характером власності на землю, батьківською владою над дітьми й статусами особи (свободи, громадянства і сім'ї). Але правосуб'єктність і автономізація волі дали можливість сепарувати себе від общини і влади вождя, ухвалювати самостійні рішення щодо примирення для більш якісного забезпечення своїх інтересів;

- вже за часів полісів Стародавньої Греції розрізняли власне арбітраж і медіацію. Принаймні, арбітри виголошували присягу, посередники – ні;

- втім, обидві процедури були складовими єдиного процесу примирення;

- статус медіатора передбачав обрання для цього людей поважних, які би користувались авторитетом і довірою;

- торгівля, така необхідна для людського існування, стала фактором для пошуку мирного вирішення конфліктів. Саме тому серед прикладів історії виникнення і становлення інститутів примирення часто згадують торгові цивілізації, зокрема, фінікійську.

1.2. Застосування медіаційних процедур за епохи Модерну і Нового часу

«Вперше слово «модерний» було вжито в латинській мові наприкінці V століття, щоби відокремити офіційну християнську епоху від язичницького минулого Риму. За Ю. Габермасом, індивіди самоусвідомлювали себе як «модерні» кожного разу, коли вони переглядали свою поставу щодо класичної давнини» [63, с. 9].

Інколи медіацію за часів Середньовіччя та епохи Модерну виділяють в окремий, другий етап її розвитку, що справедливо. Причинами, з-поміж іншого, а не виключно, є релігійні війни, війни за територію і впливи тощо. Авторка з урахуванням визначення й етимології слова «модерн», що їх наведено вище, вважає за потрібне об'єднати в єдиний підрозділ епохи Середньовіччя, Модерну та Нового часу. Таке структурування роботи вважається можливим не тільки з метою оптимізації, але також з огляду на панорамність історичного огляду.

Крестовська Н. наводить приклади як міждержавного посередництва (врегулювання конфлікту між Венеційською республікою і Генуєю у 1355 р. за допомогою герцога Міланського Вісконті), так і посередництва у приватних справах – венеційський закон від 1395 р. зобов'язував, аби боржник і кредитор досягли згоди між собою [61, с. 325]. Тобто, на законодавчому рівні було зобов'язано примиритися одвічним «суперникам» – кредиторів і боржнику. Закон зобов'язував, аби вони досягли згоди між собою [61, с. 325]. А починалась історія боргових взаємин не так цивілізовано: за часів Стародавнього Риму кредитор міг боржника тримати в кайданках, не годувати й виводити у неділю на Форум, якщо б хто з жалості сплатив за нього борг. Не засуджувалось і на початкових етапах не каралось навіть вбивство неспроможного боржника. Отже, маємо констатувати явний модерн, коли у середньовіччі варварська процедура «вибивання» у буквальному розумінні боргу перетворилась на процедуру примирення.

Малазонія Н. Г. зауважує: «... медіація з'являється з тих часів, з яких людство віднайшло, пов'язало між собою терміни «інтереси» та «конфлікт» та почало шукати способи подолання останнього» [70, с. 167].

Аналізуючи науковий доробок щодо пошуку процедур примирення в історичній ретроспективі у сфері юриспруденції, авторка наводить приклад першої їх згадки у 20-х рр. XII ст. [70, с. 167]. Йдеться про один з основних принципів «Законів Генріха I» – «*Ractum legem vincit et amor iudicium*», який передбачав обов'язок пробачити кривдника у разі вчинення ним дій, спрямованих на компенсацію збитку й бажання примиритися.

Втім, що очевидно, йдеться про юриспруденцію у формальному її значенні, на сьогодні загально визнаному. Але, враховуючи статус протодержав, країн Стародавнього Сходу і Античності, навряд цю згадку можна вважати першою.

Наприклад за кодексом короля Англії у 979-1013,1014-1016 Етельреда унормовувалось: «Якщо у людини є вибір між примиренням і правом [тобто мировою угодою і судовим рішенням], і він вибере мирову угоду, то воно матиме ту ж обов'язкову силу, що і судові рішення». [115, с. 30]

У «Саксонському дзеркалі» (Німеччина, XIII ст.) було зафіксовано принцип відшкодування шкоди, або, як його іще називали – компенсаторний принцип відшкодування шкоди. Він замінив стародавній, відомий ще в країнах Стародавнього Сходу принцип таліону («око за око, зуб за зуб»), що також можна вважати проявом модерну. Відповідно до ст. 14 Книги II «Земського права», «у випадку необережного вбивства та вбивства в умовах необхідної оборони судова справа, як правило, обмежувалася добровільними угодами про відшкодування збитків потерпілій стороні» [115, с. 30].

Варто наголосити іще на одному ритуалі, який з позиції модерну також можна оцінити як варварський. Попередньо він мав назву ордалій – випробування водою, вогнем тощо. За законами Хаммурапі якщо особа звинуватить іншу особу у чаклунстві, обвинувачений має кинутися у воду. Якщо вода прийме його, він має право вимагати дім і сад того, хто його у цьому злочині обвинуватив. У протилежному випадкові вже викривачу діставався дім і сад обвинуваченого.

У ранньому Середньовіччі ордалії були замінені на судовий поєдинок, коли кінні чи спішені люди доводили переконливість своїх доказів перед судом кулаками, голими руками чи зі зброєю. Вважалось, що Господь допомагає

праведникам й управить перемогти у двобої. З огляду на таку точку зору замість людини, яка не відчувала себе достатньо сильною, можна було випустити найманця.

Шевчук О. наводить приклад з історичної роботи Льюїса Р. У., який засвідчує як факт формування західної тенденції активного застосування процедур примирення з користю для себе замість різного виду фізичного насильства, так і інституціалізацію його: «Пристрасть флорентійців до суперечок все частіше виражалася не в простих сварках, не в лютих суперечках і навіть не в публічних дискусіях, а в нескінченних судових позовах. Флорентійці в XIV столітті ніде не відчували себе щасливішими, ніж в суді ... Законники були дуже затребувані в місті, в Флоренції було потрібно в п'ять разів більше нотаріусів, ніж лікарів» [115, с. 30].

Нарешті, за Нового часу, після появи модернових держав, саме вони взяли на себе посередницькі функції у міждержавних конфліктах [61, с. 327]. Не в останню чергу через те, що могли і авторитетом повпливати, і силою забезпечити виконання домовленості.

Як вже зазначалось вище, способи розв'язання конфліктних ситуацій закладено в історії народів та їх культур. До прикладу, в Японії звернення до суду й сьогодні вважається соромом, що спонукає домовлятися [67, с. 191], у той час як американська правова культура заохочує заробляти на цьому численні покоління адвокатів. Навіть на основі нечисленних прикладів, проаналізованих у роботі, можна виснувати західну традицію примирення як традицію, побудовану на праві (англосаксонський принцип, звідси «the rule of law») або законі (принцип континентальної Європи). За будь-яких умов підґрунтям принципу виступали правові норми (норми права) й суворе дотримання процедури. Очевидно, надання переваг примиренню перед варварськими руйнівними звичаями відповідало вимогам справедливості і дбайливості господаря у збереженні своїх ресурсів.

Слід відмітити, що при вивченні культур інших, не європейських народів, закрадається тенденція оцінки їх з точки зору євроцентризму. «Британський

соціолог Г. МакЛеннан розглядає євроцентризм як сукупність таких рис: наголос на провідній цивілізаційній ролі Заходу в новітній час, ролі, яка обґрунтовується посиленням на особливі риси його матеріального та культурного життя; специфічність Заходу витлумачується як вислід ендегенного європейського розвитку, тобто концептуалізується як автохтонна еволюційна характеристика, а не як щось, запозичене ззовні та прищеплене (із часом ці унікальні риси Заходу переходять до «Решти» завдяки механізму дифузії); розвиток Заходу сприймається як ключова складова універсального поступу людства в цілому; відповідно, достеменно західні теорії узагальнюються до рівня універсальних конструктів» [63, с. 19].

В літературі, коли йдеться про процедури примирення, завжди посиляються на досвід Китаю – від сучасності до історичної ретроспективи. Разом із тим не всі пов'язують специфіку цього досвіду з історією розвитку Китаю та його правовою культурою. На важливість враховувати не тільки історію права, але й філософію права звертає увагу позиція, що дослідження традицій народу має не тільки історичне значення, але й напряду зумовлюється його практичними потребами. [109, с. 99] І цей принцип можна визнати універсальним: вивчення правової культури і традицій народу вкажуть як на стан проблеми, так і на її історичне коріння. Що надасть можливість підготовки інструментарію для її вирішення.

На доведення попередньої тези: «розкриття суті механізмів розв'язання конфліктів у традиційних суспільствах Далекого Сходу неможливе без прийняття до уваги особливостей їхніх культур, головними чинниками формування яких є світоглядні та морально-етичні принципи згаданих релігійно-філософських вчень, інтегруюча роль серед яких належить конфуціянству». [33, с. 28]

Фундаментальну роль в історії права Китаю відіграло вчення великого китайського філософа Конфуція (Кун-цзи), що жив з 551 до 479 р. до н. е. Епоха характеризувалась нескінченними міжусобицями. У зв'язку з цим його вчення «Бесіди і висловлювання» («Лунь юй») «відобразило накопичену в народі жагу

справедливості й справило серйозний вплив як на світогляд, так і спосіб життя китайців». [19, с. 148]

Конфуціанство визначає:

- у всьому повинна бути гармонія, у соціальній взаємодії варто виходити з гуманістичних принципів;
- суспільна взаємодія різко відрізняється від законів природи, де панує жорстка ієрархія;
- треба брати приклад з колишніх правителів, які управляли справедливо.

Каткова Т. Г. звернула увагу, що, відповідно до етичних норм, китайці усвідомлюють як руйнівну силу конфлікту, так і свою відповідальність перед громадою за порушення цілісності і гармонії. [52, с. 127]

Варто коротко зауважити, що система гармонії й цілісності стала результатом довгої боротьби конфуціанства з легізмом – вченням Гуань Чжена (VII ст. до н.е.). Легісти наголошували на приматі закону – «фа», який має застосовуватись до всіх, від імператора (вана) до «підлого люду» (пересічних китайців) з усією жорстокістю. Легісти вважали, що немає градації покарань в залежності від важкості скоєного, адже карається не сам проступок, а злочинна воля. Яка неодмінно є у злочинця, інакше б він не вчинив нічого забороненого. Тому, оскільки карається злочинна воля, не є важливою ступінь тяжкості вчинку. Покарання має бути найсуворішим: як до вбивства і зґвалтування, так і за малозначну крадіжку.

Довга боротьба легізму з конфуціанством завершилась за династії Хань певним гібридом обох вчень, домінантною компонентою якого стало саме конфуціанство. І тому вказують на його провідну і фундаментальну роль в історії традицій і культури Китаю. Саме під впливом ортодоксального ханського конфуціанства сформувався і виріс феномен застосування процедур примирення в Китаї.

Китайська правова культура, на відміну від західної традиції, не розглядала право як запоруку порядку і символ справедливості. Навпаки, у ньому бачили знаряддя сваволі, й символ порушення нормального порядку речей. «Якщо люди

управляються згідно з правовими нормами і дисциплінуються покаранням, то вони будуть безсоромно шукати шляхи, щоб обійти і те, і інше. Якщо ж вони будуть управлятися чесною і дисциплінуватися традиціями, то вони пізнають сором і будуть вести себе по справедливості.

Таким чином, практика в Китаї ігнорувала закони, як тільки вони порушували традицію, і саме в цьому аспекті слід говорити про традиційну китайську правову модель, яка діяла впродовж тисяч років». [19, с. 148]

На цьому тлі абсолютно зрозумілими видаються окремі аспекти «договору» і «процедур примирення», які у заштатного європейця викликають здивування, щонайменше. Так, в Китаї злочинець домовлявся про заміну себе іншою особою, якщо знаходив консенсус з родиною жертви про компенсацію. Наприклад, компенсацією кулі-смертникам замість мандаринів, які підбурили до бунту з жертвами проти французів у Цинь-Цинь (1870 р.), виступили 500-600 франків, красива труна й поховання за вищим розрядом. Втім, заміна не проходила, якщо покарання схвалював сам імператор. [77, с. 47] Авторка звертає увагу на той факт, що події стосуються другої половини XIX століття – більш ніж модернової доби.

Відомими були процедури примирення й в українських землях. Під час дії другого Литовського статуту (1566 р.) «у випадку вчинення злочину потерпілий міг скликати «копу», тобто віче всіх правоздатних осіб своєї громади. Учинений злочин та його наслідки обговорювались привселюдно. Кожна особа, яка вважала, що злочин зачіпає її інтереси, могла висловити свою думку щодо нього, запропонувати покарання для злочинця». [39, с. 54]

Частково підтверджує цитовану думку відомий фахівець з копного права Мар'ян Бедрій: «злочинець мав можливість уникнути кримінальної відповідальності у разі виконання процедури примирення з потерпілим на засіданні копного суду. Так, у декреті (рішенні) копного суду, прийнятому в одному із сіл Овруцького повіту, було вказано: «...перед зібранням копи друга прислав Йосипа Барановського, швагра свого, еднаючи Богдана Барановського, давав взамін за вкрадені бджоли своїх бджіл... або грішми щоб узяв за шкоду

свою; чого Богдан Барановський без відому нашого, купників, не хотів учинити і з ним за ту шкоду свою годитися, але щоб на купу Гнат Невмирецький став». [20, с. 37]

Статут 1588 р. передбачав можливість відкликання позову з укладенням мирової угоди для більшості злочинів, окрім найтяжчих. Примирення не тільки допускалось, але й заохочувалось за козацьким правом навіть для майнових злочинів чи завдання тілесних ушкоджень.

Втім, не варто розглядати українські козацькі традиції як суцільну ідилію примирення й взаємного прощення. За даними відомого історика і етнографа Ореста Левицького «убивця залишався прикутим до труни інколи протягом кількох діб. Часто-густо в такому вигляді він супроводжував свою жертву до церкви, а потім на кладовище. У зачиненому приміщенні храму злочинець був змушений провести цілу ніч наодинці з жертвою, спокутуючи свою страшну провину. Досить часто, щоб вбивця не втік або не завдав якоїсь шкоди церковному майну, його міцно зв'язували і клали під ношами, на яких знаходилася труна». [68]

А ще на слуху традиційна українська забава: взаємини свекрухи і невістки. В українській традиції з давніх давен відносини між свекрухою і невісткою зводились до «невістки – чужої кістки» й свекрухи, яка «як змія гуде» [75, с. 36]. З часом невістка ставала свекрухою, уособлюючи вже у собі найбільш негативні риси власної другої мами. Оскільки зі століттями нічого не змінювалось, варто виснувати відсутність можливості і бажання перервати цей ланцюжок конфронтацій. Така ситуація ставала якщо не загальнообов'язковим правилом, то буденністю. Через що й була зафіксована у піснях та переказах.

Проміжними висновками щодо розвитку процедур примирення загалом і медіації зокрема слід вважати таке:

- процедури примирення поширювались серед рівних і не застосовувались до підлеглого (закріпаченого, економічно вразливого) населення;

- суб'єктами примирення частіше, ніж раніше, стають держави (державні утворення, міста-держави);
- сутність і зміст процедур примирення великою мірою залежить від культури і традицій відповідного народу.

1.3. Зміст інституту медіації на сучасному етапі. Сфери її застосування

Під сучасним кутом зору медіація розглядається як «структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів». Процес орієнтований на права, потреби та інтереси конфліктуючих сторін [96, с. 128]. Медіація в її сучасному розумінні з'явилась у другій половині ХХ ст., спершу у країнах англо-саксонської правової сім'ї: США, Австралії та Великої Британії. У подальшому інститут медіації поширився також на Європу.

Першопочатково медіація використовувалась для вирішення конфліктних ситуацій у сімейних відносинах, і лише згодом набула характеру універсального способу вирішення конфліктів. Сьогодні медіація застосовується також у питаннях, які носять публічний характер. Зокрема, в оподаткуванні. І не тільки, де ця практика вельми поширена. В Україні, зокрема, відомою є справа мирного вирішення податкового спору між державою в особі податкових органів й корпорацією Філіп Моріс.

Як зазначають дослідники, «медіація як окремий альтернативний спосіб вирішення спорів зародилась в 60-70 роках ХХ ст. у США» [87, с. 134].

Тобто, можна говорити про інституціоналізацію методу (способу). Але, з урахуванням тієї обставини, що не існує спільного погляду на сутність й складові методу (інституту) [87, с. 136], можна виснувати багатоваріативність процесів, які підпадають під визначення «медіація». А також, що цілком можливо, вказує на відмінності у розумінні й застосуванні процесу в різних країнах.

Як уже зазначалось, сучасна медіація виникла в США, звідки поширилась перш за все на інші країни англо-саксонської правової сім'ї.

Мирза С. С. вказує на відмінності між англо-саксонською та романо-германською моделями медіації, розглядаючи їх через призму особливостей кожної правової сім'ї. Вона зазначає, що англо-саксонська відрізняється від романо-германської «демократичністю доступу до цього виду діяльності» та ліберальними вимогами до загальної і спеціальної освіти претендента [74, с. 135]. Натомість романо-германська медіаційна модель в інституційному плані «вирізняє певна корпоративна замкнутість, сполучена з прагненням юридичної спільності професіоналізувати медіацію і тим самим взяти її під свій контроль», із чим пов'язані високі цензи доступу, і, відповідно, менші поширеність і свобода доступу до процесу [74, с. 135].

Інститут медіації було запропоновано до застосування в США у 1947 р., коли великим був ризик масового поширення страйків, і це пов'язано зі створенням федеральної агенції «Federal Mediation and Conciliation Service». У 1976 р. в США було проведено конференцію та вирішено, що має бути віднайдено кращий ніж суд вирішення спорів. Тоді ж гарвардський професор Ф. Зандер ввів до обігу поняття «суду з безліччю дверей» [74, с. 13]. Сьогодні в США на федеральному рівні процедуру медіації врегульовано Одноманітним Актом про медіацію 2001 р., а також законодавством штатів.

За твердженням Мирзи С. С. виникнення медіації на професійному рівні пов'язано перш за все із Німеччиною. І цьому не завадила відсутність унормування – відповідний «Спеціальний Закон «Про медіацію» з'явився у Німеччині лише у 2012 р.» [74, с. 135] і дослідниця вважає його логічним продовженням імплементації Директиви № 2008/52/ЄС Європейського Парламенту «Про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах».

В Україні питання медіації як одного із дієвих – за іноземним досвідом, способів позасудового врегулювання обговорили спершу науковці й практики. Згодом, так само без ухвалення спеціального закону, запровадили до процесуальних кодексів. Форма втілення – інститут вирішення спору за участі судді.

При цьому слід враховувати таке:

- Стратегією реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки було констатовано «низький рівень правової культури та правової свідомості суспільства» [89]. Указ Президента України, яким затверджено згадану Стратегію, втратив чинність на підставі Указу Президента України від 11 червня 2021 р. № 231/2021, що в цілому не відмінняє зробленої констатації;

- очевидно, саме через це було ухвалено рішення запроваджувати медіаційні процедури на державному рівні, який би забезпечував хоч якусь обов'язковість. Хоча своєю Рекомендацією Rec (2002) 10 Комітет Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах від 18 вересня 2002 р. роз'яснив можливість такого запровадження як у державному, так і у приватному секторах [92];

- на прикладі цивільного судочинства: до ЦПК України було внесено Главу 4 «Врегулювання спору за участі судді». Підстава звернення до процедури – добровільна взаємна згода сторін до початку розгляду справи по суті. Форма – шляхом проведення спільних та/або закритих нарад [3];

- у результаті дослідження [25, с. 349] було встановлено, що суддівський корпус (або окрема його частина) сприйняли запровадженій до Зазначене ЦПК України інститут медіації як іще один, додатковий вид провадження. вказує на відсутність просвітницької роботи навіть серед суддів. Суспільство, чиї правові свідомість і культура і так констатовані на низькому рівні, залишилось осторонь самого процесу;

- не дивно, що названий інструмент ЦПК України залишився далеко незадіяним, що дало підстави на доктринальному рівні ставити питання про ефективність унормованого на рівні закону інституту вирішення спорів [111].

Щодо цього варто зробити декілька зауважень.

По-перше. Слід погодитися з думками дослідників, зокрема – М. Поліщук, що медіація за своєю природою має приватний характер [87, с. 69], в її основі –

вільне, на підставі усвідомленого інтересу переваги мирного вирішення конфлікту, волевиявлення його сторін.

По-друге, бажання мирного вирішення спору має лежати в площині правової культури. У Канаді, в провінції Квебек «формалізація медіації жодним чином не вплинула на ідею добровільної участі сторін у цій процедурі». З 25% сімей (йдеться про сімейні спори) після відвідання інформаційної зустрічі віддали перевагу медіації, а «74 відсотки таких спорів завершуються укладенням угоди» [88, с. 69].

По-третє. Справедливість попередньої тези доводиться також розглянутим вище прикладом Федеративної Республіки Німеччини, що, очевидно, нівелює вплив різності правових сімей, але вказує на спорідненість правової культури розв'язання спору. Унормування процедури медіації сприяє кращій регламентації процедури, але не здатне підштовхнути індивідів до її реалізації.

По-четверте. Добровільність як складова розв'язання спорів, очевидно, не належить до сучасної правової культури українського суспільства. На це, зокрема, вказує системне невиконання уже ухвалених судових рішень [112]. І у цьому винні не тільки організація й якість здійснення примусового виконання.

По-п'яте. На цьому тлі ухвалення Закону України «Про медіацію» [5] навряд здатне щось докорінно змінити.

На сучасному етапі саме на компромісі ґрунтуються процедури примирення, зокрема, медіація.

Втім, успіх та результативність процедур примирення не пов'язані з процесом їх формалізації. Наприклад, у Канаді, в провінції Квебек «формалізація медіації жодним чином не вплинула на ідею добровільної участі сторін у цій процедурі». З 25% сімей (йдеться про сімейні спори) після відвідання інформаційної зустрічі віддали перевагу медіації, а «74 відсотки таких спорів завершуються укладенням угоди» [88, с. 69].

Розглядаючи стратегію win-win крізь призму категорій «добро» і «зло», В. Мержиєвська слушно зауважила, що наші народні казки однозначно формують розуміння, що «беззахисне/мирне добро» завжди «своєю

відвагою/хитрістю/магією» перемагає «підступне/вороже/люте зло» [73]. І навіть виносячи за дужки, що ж та чому насправді дещо/дехто оголошуються «злом», авторка колонки доходить слушного висновку, що сама наша культура, яка має довгу і багату історію, виховувала цілі покоління як win-lose-гравців. Адже наведений приклад – не про компроміси заради взаємної вигоди, а про суцільну безкомпромісність й перемогу за всяку ціну, адже добро не може залишатися переможеним.

Втім, попри відсутність історичної традиції в Україні до добровільного й з користю для себе примирення, у подальшому в роботі в роботі будуть використані модельні успішні справи. Зокрема, вже згадувана публічна справа за участю корпорації Філіп Моріс, а також справа родини Графських проти торгівельної мережі «Цитрус».

У подальшому в роботі буде також більш детально розкрито зміст і сутність медіації на сучасному етапі.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- витоки медіації як однієї з процедур примирення варто шукати в історичній ретроспективі, коли людство усвідомило взаємопов'язаність категорій «конфлікт» та «інтерес» (право, благо тощо), а також почало шукати шляхи виходу з конфлікту – з урахуванням такого інтересу;

- цінність вивчення історії розв'язання конфліктів у позасудовий спосіб полягає у можливості передбачати результати їх застосування у сьогоденні. Якщо правова культура окремого народу не передбачає цінності культури компромісу, жодне визнання медіації або унормування її на рівні закону не здатні впливати на її застосовуваність;

- цьому випадку спектр вживаних заходів має розширюватися за рахунок просвітницької роботи та роз'яснення переваги усвідомленого розумного компромісу над роками судових баталій;

- на сучасному етапі медіація розглядається як інструмент відновного правосуддя – сучасної концепції переваги консенсусного миру над класичним судовим процесом. Її сутність, як і в історичній ретроспективі, полягає у

вирішенні спору за допомогою нейтральної, неупередженої третьої особи – медіатора.

2. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕДІАЦІЇ. МЕДІАЦІЙНІ МОДЕЛІ

2.1. Чинники результативності застосування процедур примирення

Абсолютно зрозумілим є той факт, що процедури примирення застосовуються у разі наявності конфлікту, і це слово застосовується у широкому сенсі, без прив'язки до сфери застосування (міжособистісний, міждержавний, корпоративний, трудовий, конфлікт в площині публічного права тощо). Протилежність інтересів, притаманні конфлікту, можна улагодити на підставі взаємних поступок. Іншими словами, на підставі компромісу.

Семантичне значення слова «компроміс» розкривається у тлумачному словнику: «Згода з ким-небудь у чомусь, що досягається взаємними поступками; поступка заради досягнення мети». [99]

Компроміс відомий і застосовуваний з самих давніх часів. Наприклад, згадується компромісне рішення Якова (Господнього брата та лідера єрусалимської громади) на Єрусалимському соборі про включення язичників до числа богообраного народу, як про це зазначено у Діяннях. Даним рішенням було ухвалено не накладати на них тягар Закону, і воно «стало вирішальним для християнської доктрини» [65, с. 54], а на той момент сприяло відокремленню раннього християнства від юдаїзма.

Питання соціального компромісу та його підвиду – юридичного компромісу, більш детально буде розглянуто у розділі 2.3 роботи.

В контексті згаданого розділу юридичний (правовий) компроміс використовується з метою:

- визначення чинників результативності застосування процедур примирення;
- введення в концепт поняття «консенсусу» як складової справедливого і сталого «компромісу».

Змістовно «компроміс» близький до поняття «консенсус». Компроміс можна розглядати як вимушену домовленість (згоду), яка може не мати ефективності, якщо не базується на консенсусі.

Консенсус – узгодженість позицій і пошук взаємоприйнятих рішень, заснованих на взаємних поступках. [101] Компроміс і консенсус співвідносяться як частина і ціле.

Теоретичні конструкції варто проілюструвати власним доповненням до наведених визначень поняття «компроміс», а також формами і випадками його застосування.

Авторка вважає, що:

- компроміс є вольовим актом суб'єктів, які дають на нього згоду;
- компроміс передбачає рівність (у будь-яких формах) суб'єктів компромісу; оскільки відсутність такої рівності, як правило, має наслідком нехтування інтересами слабшої сторони. Найвідоміші приклади – захоплення Тешинського краю Польщею при анексії Чехословаччини Німеччиною у 1938 р. Сама вимога А. Гітлера президентові Чехословаччини Е. Бенешу про передачу Німеччині Судет увійшла в історію під назвою «ультиматум Бенешу». А «ультиматум» і «компроміс» є полярно різними за змістом і наслідками.

Наразі в контексті рівності суб'єктів цікаво прослідкувати за випадками застосування компромісу в сфері публічних правовідносин. Зокрема, податкових, митних і кримінальних.

Попри осучаснення податкового адміністрування за рахунок внесення таких елементів як податкове консультування і впровадження новітніх технологій [90, с. 54] правовідносини у податковій сфері щорічно продукують велику кількість позовів. За даними Державної податкової служби України упродовж 10 місяців 2025 року на судовому розгляді перебувало 69,2 тис. справ за позовами до органів ДПС. Загальна сума позовів – 464,5 млрд грн. З них розглянуто 16,3 тис. У позовах відмовлено у 5,9 тис. справ, на загальну суму 97 млрд грн. Позови платників податків задоволено у 10,4 тис. справ на 68,6 млрд гривень. Тобто, приблизно, з трьох податкових повідомлень два не відповідають фактичним обставинам справи, матеріальному закону або процедурі. [103]

І це при тому, що діяльність Верховного Суду інколи демонструє зміну практики правової визначеності через чергову зміну практики (що не відповідає принципу верховенства права і сталості). Так, постановою Верховного Суду від 19 квітня 2022 р. у справі № 816/687/16, адміністративне провадження № К/9901/33796/20 [6] переглянуто сутність принципу стабільності як гарантії платникам податків від невинуватої дискреції податкових органів: «Підсумовуючи наведене, Верховний Суд відступає від висновку в постановою від 07.09.2018 у справі № 826/18755/15, від 17.03.2021 № 816/846/16, від 01.07.2021 № 816/844/16 та формулює висновок, що норми підпункту 4.1.9 пункту 4.1 статті 4 ПК не відміняють дію норми, якою встановлено (змінено) податок (збір) та/або будь-який елемент податку (збору) і яка запроваджена законом, що прийнятий пізніше, ніж за шість місяців до початку бюджетного періоду, в якому запроваджується податок (збір) та/або зміни будь-якого елемента податку (збору)». Верховний Суд зробив висновок, що застосований ним підхід не містить колізії і не підлягає застосуванню лише тоді, коли це порушуватиме принцип верховенства права в частині захисту прав платника податків. Хоча такий підхід суперечить попередній усталеній практиці і являє собою її зміну – без зміни правової норми й безпосередньо у процесі правозастосування.

Втім, навіть у такій зарегульованій й неоднозначній галузі як оподаткування компроміси можливі. Процедурою примирення, у якій такий компроміс знайшов вираження, стала медіація. Йдеться про затягнутий у часі податковий спір, який свого часу справив негативний вплив на інвестиційний клімат країни.

Так, група підприємств Philip Morris (зокрема, ПрАТ «Філіп Морріс Україна») перебувала з податковою службою України (ДФС) у судових спорах, центральним питанням яких у 2016 році стало значне донарахування (на сотні мільйонів гривень) – через митні режими та мінімізацією податків.

Над кейсом тютюнового гіганта «Філіп Морріс Україна» упродовж трьох років працювала Рада бізнес-омбудсмена. Спочатку українське підприємство компанії оскаржувало результати податкової перевірки ДФС, а потім – невиконання Державою України мирової угоди з американським, швейцарськими та

українськими офісами «Філіп Морріс». Йшлося про скасування донарахувань у сумі 635 млн грн.

У 2015 році «Філіп Морріс» застосовувала спеціальний митний режим переробки сировини на території України з подальшим експортом продукції за кордон. Компанія отримала дозвіл Харківської митниці на умовне звільнення від українського ввізного мита та інших податків.

Загальна вартість продукції, виробленої і експортованої в межах дії названого «режиму» упродовж 2015-2016 років, склала 87 млн. євро. У березні 2016 року, по закінченню терміну «режиму», ДФС було проведено податкову перевірку й поставлено під сумнів правомірність застосування спеціального режиму. За результатами перевірки ДФС видала компанії податкові повідомлення-рішення на загальну суму 635 млн грн. Після цього компанія «Філіп Морріс» звернулась за допомогою до посередника (РБО).

Попри підтримку РБО податковий орган наполягав на своїй позиції. Процедура адміністративного оскарження виявилась безрезультатною. Згодом чотири компанії «Філіп Морріс» підняли питання, що Україною як державою порушуються взяті на себе в рамках міжнародних домовленостей зобов'язання щодо захисту міжнародних інвестицій і подали Уряду України повідомлення про інвестиційний спір.

Для врегулювання питання Уряд створив міжвідомчу робочу групу у складі експертів РБО, Мін'юсту, ДФС, Міністерства економічного розвитку та торгівлі і Міністерства закордонних справ. Робочою групою було проаналізовано ситуацію та зважено усі ризики: «якщо б Скаржник заявив про порушення прав іноземних інвесторів на міжнародному рівні, існувала висока імовірність, що Держава Україна програє інвестиційний спір. Тому Рада рекомендувала сторонам укласти мирову угоду».[41]

У березні 2019 року ДФС нарешті провела списання заборгованості.

З цього можна зробити проміжні висновки. По-перше, справа нетривіальна й відносна рівність сторін як умова для досягнення компромісу з державою була досягнута за рахунок не тільки об'єднання підприємств в рамках однієї

корпорації, але й під егідою саме транснаціональної корпорації (умовно – материнської компанії). Тобто, наведена модель не може претендувати на універсальність при застосуванні, якщо назва платника податків відмінна від Філіп Морріс.

По-друге, компроміс вийшов вимушеним – його було укладено під тиском майже гарантованого програшу, якщо би справу розглядали у міжнародному суді. І такий програш був би на рахунку України як держави, а не її окремого органу, створеного на виконання внутрішніх функцій.

По-третє, факт укладення угоди внаслідок проведення медіаційної процедури хоч і доводить саму можливість укласти угоди з державою на підставі взаємних поступок, але не клонується/перетворюється у низку таких домовленостей. Навіть за участю того самого суб'єкта – підприємства корпорації Філіп Морріс. Так, у 2020 році ПрАТ «Філіп Морріс України» звернулось до суду з позовом про скасування донарахованих податкових зобов'язань – акцизного податку на суму 13,6 млн грн. Позов обґрунтовано тим, що тютюнові вироби із акцизними марками «були пошкоджені внаслідок пожежі із 100% втратою їхньої якості».

Суди першої та апеляційної інстанції у справі № 2а-9900/12/2070 позовні вимоги ПрАТ «Філіп Морріс України» задовольнили, мотивувавши свої рішення тим, що зіпсовані під час пожежі сигарети не підлягали реалізації, тому зробили висновок про відсутність об'єкту оподаткування акцизним збором.

Верховний суд визнав такий висновок судів передчасним, скасувавши рішення судів попередніх інстанцій. Направляючи справу на новий розгляд, звернув увагу, що «дослідженню підлягає застосування п. 27 Положення «Про затвердження марок акцизного збору нового зразка з голографічними захисними елементами для маркування алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 23.04.2003 № 567», яким передбачено алгоритм діяльності у разі встановлення факту нестачі марок (знищення, розкрадання): матеріально-відповідальна особа підприємства-виробника несе повну матеріальну відповідальність у розмірі вартості марок та розрахункової суми акцизного

збору, яку виробник повинен сплатити до бюджету – за умови реалізації продукції, для якої купувались марки. [27]

Більш успішною виявилась ініціатива запровадження компромісу у митній справі у 2011 році, яка наразі унормована на рівні ст. 521 статті Митного кодексу України: «за відсутності в діях особи, яка вчинила порушення митних правил, ознак кримінального правопорушення провадження у справі про це правопорушення може бути припинено шляхом компромісу. Компроміс полягає в укладенні мирової угоди між зазначеною особою та митним органом, посадова особа якого здійснює провадження у справі» [2]. Тобто, йдеться про мирову угоду між порушником і митним органом, яка дозволяє швидко вирішити справу про порушення митних правил у позасудовій процедурі. При цьому забезпечується оплата штрафу та/або виконання певних дій (зокрема, переоформлення митних процедур за новими критеріями). І чинником результативності застосування компромісу є швидкість, відсутність навантаження на судову систему, а також забезпечення надходження до бюджету сум штрафних санкцій і донарахувань (та/або забезпечення правильної процедури замитнення товарів тощо).

Третій аспект застосування компромісу в площині публічних відносин – угода про визнання вини або «угода зі слідством». І тут треба зробити невеличку ремарку. Якщо у попередніх випадках йшлося про компроміс як підставу для укладення угоди (в широкому розумінні) чи реалізації процедури примирення, то компроміс в кримінальному провадженні має на меті виключно процесуальну економію – визнання вини підозрюваним (а процесуально це найбільш результативно на етапі досудового розслідування) зумовлює спеціальний, спрощений алгоритм розслідування й доведення вини. Натомість угода про примирення між підозрюваним (обвинуваченим) і потерпілим розглядається у попередній парадигмі.

Відповідно до статті 468 КПК України [1] у кримінальному провадженні можуть бути укладені такі види угод:

- 1) угода про примирення між потерпілим та підозрюваним/обвинуваченим;

2) угода між прокурором та підозрюваним/обвинуваченим про визнання винуватості.

Угода про примирення укладається за ініціативою потерпілого, підозрюваного або обвинуваченого. Домовленість досягається як самостійно, так і за допомогою сторонньої особи, кандидатура якої узгоджена сторонами кримінального провадження (за винятком слідчого, прокурора або судді).

Угода про визнання винуватості може бути укладена за ініціативою прокурора або підозрюваного чи обвинуваченого.

Укладення угоди про примирення між потерпілим та підозрюваним чи обвинуваченим допускається у кримінальному провадженні відносно діянь невеликої чи середньої тяжкості та у кримінальному провадженні у формі приватного обвинувачення.

Укладення угоди про примирення або про визнання винуватості ініціюється упродовж всього строку – від повідомлення особі про підозру до виходу суду до нарадчої кімнати для ухвалення вироку. [83]

Зрозуміло, що застосування заснованих на підставі компромісу процедур примирення в сфері приватно-правових відносин є набагато більш широким – через автономію волі приватних суб'єктів й можливість вільно розпоряджатися правами.

За допомогою застосування методу дедукції можна змоделювати таку систему застосування компромісу і процедур примирення – з урахуванням галузей застосування та процедури.

1. В матеріальному плані – застосування в галузі цивільного, сімейного, трудового права, захисту прав споживачів тощо.

2. Право обирати порядок захисту: судовий і позасудовий (переговори, арбітраж, третейський суд, консиліація і медіація).

3. Унормовані процесуальні процедури (інститут врегулювання спорів за участю судді).

Обсяг роботи не дозволяє детально проаналізувати застосування процедур примирення на основі компромісу і консенсусу в різних приватно-правових галузях, через що авторка обмежить панорамним їх оглядом.

У земельній сфері такі процедури можуть застосовуватись для досягнення згоди між сторонами спору щодо меж земельних ділянок, правил добросусідства, використання спільних споруд. Однак, вони категорично не застосовуються у питаннях поділу майна (якщо об'єктом поділу виступають земельні ділянки), спадкування, при застосуванні віндикаційних і негаторних позовів. Такі спори розглядаються судом і сторони вдаються до стратегії нульової суми, коли переможцю дістається все.

При цьому, з точки зору доктрини виражається обережний інтерес, що якщо і держава, і юридична спільнота трохи збільшать натиск, то громадяни таки не будуть перевантажувати судову систему і підуть домовлятись. При цьому все ж вважається, що медіація категорично не застосовуватиметь у випадках, якщо:

- одна зі сторін відмовляється від переговорів. Якщо одна зі сторін категорично не бажає йти на компроміс або навіть брати участь у діалозі, медіація втрачає свій сенс;

- спір має виключно юридичний характер. Якщо питання стосується чітко правових аспектів (наприклад, коли потрібно підтвердити правовий статус документів або вирішити питання правової інтерпретації), медіація може бути недостатньою і краще звернутися до суду.

Одночасно в науковій розвідці підтверджується теза авторки щодо рівності сторін як необхідної складової в компромісних переговорах – на прикладі великого агрофермера і звичайного дрібного фермера. [110, с. 204]

У 2021 р. Кодекс законів про працю України (КЗпП України) було доповнено статтею 222-1 «Урегулювання трудових спорів шляхом медіації». У відповідності до ч. 1 ст. 222-1 КЗпП України, трудовий спір між працівником і роботодавцем незалежно від форми трудового договору може бути врегульовано шляхом медіації відповідно до Закону України «Про медіацію» з урахуванням особливостей, передбачених цим Кодексом. Втім, на рівні доктрини

пропонується, що «з метою удосконалення застосування процедури медіації в Україні, доцільно визначити правильний спосіб її обов'язкового запровадження [106, с. 412]. Тобто, пропонується апріорі компроміс зробити добровільно-примусовим: або на рівні введення медіації як обов'язкової стадії досудового врегулювання, або унормування на рівні внесення такої вимоги як істотної умови трудового договору (контракту).

В сімейних спорах проявом компромісу може вважатись спільна подача подружжям заяви до РАЦСу про розірвання шлюбу, або, за наявності неповнолітніх дітей – до суду. При розгляді такої категорії справ стара практика ще Верховного Суду України вимагає подачі нотаріально завірених між подружжям договорів про аліментне утримання дитини і про участь у вихованні того з батьків, хто буде проживати окремо. Така практика уособлює всі позитиви компромісного рішення – ефективність, швидкість, відсутність стресів і перевантаження судової системи (про що люди, очевидно, якщо і думають, то в саму останню чергу). Окрім того, такий спосіб полюбовного розлучення дає можливість збереження цивілізованих відносин між батьками.

Решта спорів розглядається судом, при невеликому відсоткові застосування медіаційних процедур.

Огляд варто завершити хрестоматійною справою компромісу між торгівельною мережею «Цитрус» та родиною Графських. [49] Огляд цього випадку включено в роботу через те, що: 1) справа відноситься до ще не розглянутої категорії захисту справ споживачів; 2) вказує на ефект «урівняння» статусу суб'єктів спору, оскільки торгівельні мережі вразливі до публічних скандалів, які можуть зіпсувати репутацію. (посилання на джерело)

Жителька Києва після залиття водою свого iPhone віднесла його до офіційного сервісного центру компанії «Цитрус». Експерти зробили висновок про неможливість відновлення функціоналу телефону й особистої інформації, тому киянці було запропоновано купити новий – за програмою «Цитрус. Обмін».

Через деякий час невідомі дзвонили дівчині, й, шантажуючи її, почали вимагати пароль від онлайн-сховища., що було необхідно для очистки телефону

і його подальшого перепродажу. Оскільки пароль отриманим не був, фотографії колишньої власниці iPhone, а також особисту інформацію оприлюднили.

Ця обставина вказувала на той факт, що з сервісу «визнані непридатними» гаджети перепродувались третім особам (названий iPhone замість бути знищеним опинився у м. Дніпро в руках спритних ділків). Здійнявся скандал і за сестру вступився брат Станіслав.

Сторони з'ясовували стосунки у Facebook, а потому – перед камерами на спільній прес-конференції. Було зроблено багато неправильних кроків з обох сторін, але врешті-решт справа завершилась домовленістю й справедливою сатисфакцією.

Цивілістична наука виділяє дві форми захисту: юрисдикційну (за допомогою суду – загальний порядок; уповноважених державних органів – спеціальний порядок; до «юрисдикційної форми захисту віднесені як судові, так і позасудові способи захисту цивільних прав») та неюрисдикційну. До неюрисдикційної форми віднесено самозахист. Самозахистом вважається «можливість обрання особою, чії права порушуються або є загроза такого порушення, самостійно та на власний розсуд обирати той чи інший спосіб врегулювання конфлікту чи вирішення спору. Неюрисдикційна форма захисту цивільних прав передбачає самозахист цивільних прав». [81, с. 330].

Отже, з точки зору процедури компроміс проявляється у праві обирати спосіб захисту – в межах варіативності (не) юрисдикційних форм. При цьому варто зауважити, що попри надання особі права обирати спосіб захисту порушених/оспорених/не визнаних права/інтересу, зокрема – обрання між господарським судом і арбітражем, за наявності арбітражного застереження про передачу справи на розгляд арбітражу, поданий до господарського суду позов підлягає залишенню без розгляду (що не передбачає повторного звернення до суду до того ж відповідача з тим же предметом спору й аналогічних підстав). Як приклад, ухвала Господарського суду м. Києва від 16.10.2025 р. у справі № 910/112283/25. [9] Втім, якщо арбітражне застереження з якихось причин не підлягає практичній реалізації, суд може визнати його невиконуваним й скасувати фільтр доступу до

суду – постанова Північного апеляційного господарського суду від 25.11.2025 р. у справі № 910/112283/25. [7]

Процедура врегулювання спору за участі судді та статистика звернення до неї коротко оглядалась у розділі I цієї роботи.

Отже, чинниками результативності медіаційних процедур варто визначити:

- досягнення компромісу на основі консенсусу носить стійкий і довготривалий характер;
- психологічний комфорт – без страху програти справу;
- економія ресурсів;
- розвантаження судової системи.

2.2. Здатність до компромісу як складова ментальності і правової культури суспільства

Обсяг роботи і даного підрозділу зумовлюють необхідність створення короткого глосарію, а також бодай короткого огляду поглядів на зміст і визначення понять і термінів «правова культура», «ментальність і менталітет», а також «компроміс».

Правова культура:

- є важливим елементом суспільної культури – через систему цінностей, норм, знань і навичок, що пов'язані з правом.
- формується шляхом «сприйняття і усвідомлення правових цінностей і принципів, що лежать в основі суспільства». [51, с. 33]

Сутність правової культури – це «формування системи цінностей, які визначають ставлення суспільства до права». Вони не обмежуються знанням законів та/або норм права, включають в себе «глибоке розуміння моральних і етичних засад, на яких ці норми базуються. Правова культура в цьому контексті є не лише набором теоретичних уявлень, а й практичною основою, що забезпечує гармонійне функціонування правової системи в суспільстві». [54, с. 191]

Правова культура ґрунтується на усвідомленому ставленні до права як соціального регулятора, яке, у свою чергу, забезпечує дотримання правопорядку, захист прав і свобод на основі справедливості і гуманізму.

Правова культура включає в себе:

розуміння і прийняття норм права;

правозастосування;

орієнтацію у правових ситуаціях, взаємодію з судовими і правоохоронними органами;

виховання у душі відповідальності, не порушення законів й підвищення рівня правової дисципліни. [54, с. 191]

О. Ф. Скакун зазначає, що «Правова культура тісно пов'язана з загальною культурою народу, ґрунтується на її засадах, служить відображенням рівня її розвитку. Формування правової культури не є відокремленим процесом від розвитку інших видів культури – політичної, моральної, естетичної». [98]

В. В. Лемак стверджує, що «правова культура за своїм змістом є певним юридичним багатством, яке виражається в досягнутому рівні регулятивних властивостей права, нагромаджених правових цінностей, тих особливостей права, юридичної техніки, котрі належать до духовної культури, до правового прогресу» [64, с. 217-218].

Крім того, висловлюються погляди, що правова культура – це одна з форм державно-правових відносин. Вона виражена в правових нормах, інститутах й здатності оцінювати ці явища. І з цією точкою зору солідаризуються. [113, с. 318]

У сучасній науці (панорамний зріз думок подається за науковою розвідкою Колотило М. О.):

- категорії «менталітет» і «ментальність» мають «міждисциплінарний статус», отже, по-різному інтерпретуються в різних галузях соціально-гуманітарних наук;
- в соціології поняття «менталітет» застосовується «для позначення особливостей соціопсихічного життя соціальних утворень, а «ментальність» – соціально-психологічних характеристик соціального

суб'єкта, що виявляються в способі й характері мислення, світовідчутті та світосприйнятті;

- історія пов'язує поняття «менталітет» з психологічною і поведінковою ідентичністю всіх належних до історичної цивілізації, а «ментальність» – як «спільне психологічне оснащення» представників певної культури, що дає змогу хаотичний потік різноманітних вражень інтегрувати в певне світобачення». [55, с. 67]

Петінова О. Б. різницю у застосуванні термінів «менталітет» та «ментальність» виводить з «більш загального значення»: щодо народу і нації варто вживати термін «менталітет», у той час як для індивіда й особистості доречно вживати термін «ментальність». [84].

За Шкуренком К.О.:

1. Менталітет – визначає соціально-психологічний стан суб'єкта (допускається як окремий індивід, так етнос, група, нація);

Ментальність розглядається як система «установок, образів і уявлень, які формують мотиваційно–сенсові лінії у самосвідомості»;

2. Функціонал ментальності: 1) сприяє структуруванню «архетипних утворень», 2) координує внутрішній світ індивіда з пануючими у суспільстві «ціннісно-нормативними уявленнями»; 3) гармонізує свідомість конкретної людини з колективною свідомістю;

3. «Ментальність моделює напрям думок та дій і детермінує поведінку людей в конкретній культурно–історичній та суспільно–політичній системі координат». [117]

Інколи формулюється визначення менталітету через спосіб мислення і світосприйняття, які історично укорінились у свідомість, традиції, побут та звичаї упродовж життя багатьох поколінь. Вони втілені у поведінці й діяльності людей, у всіх сферах суспільного життя.

Штучний інтелект визначає українську ментальність як «унікальний комплекс рис, що поєднує волелюбність та індивідуалізм (часто з козацькими коренями) із глибокою прив'язаністю до землі, родини та традицій, що проявляється в

працелюбності, гостинності, емоційності, демократизмі та високій релігійності, а історичні чинники формували схильність до опору насильству та пошуку справедливості, але іноді й до політичної пасивності, що відбивається на історичному шляху державотворення».

Українська дослідниця Олена Савайда стверджує [93, с. 164], що «кожен народ має свої особливості та різні елементи, що й формують його ментальність. Наприклад, такими елементами можуть бути простір і час, вертикальні та горизонтальні орієнтири світу, співвідношення чоловічого та жіночого, рослинний і тваринний символізм тощо».

Проаналізувавши її наукову розвідку, можна зробити висновок, що ментальності українського народу характерні «певні ключові засади й архетипи, які формуються багатоаспектною Природою та навколишнім світом». [93, с. 164]

Такими основами є:

- «земля-чорнозем» (включаючи всі види земельних, лісових і водних масивів);
- з прив'язкою до цього «потреби, пов'язані із Матінкою-землею (цілісність, непорушність, оборона, повага, злагода, добробут, згуртованість, родинність, толерантність)»;
- свобода, незкореність та незалежність від інших: нам достатньо результатів своєї праці; нам потрібно зосередитись на своїй землі і праці на ній, досягаючи своєї самоідентичності; ми ні на кого не нападаємо – через відсутність потреби чужого, отже, ми не схильні до насильницьких дій. [93, с. 164].

Кузьменко А. звертає увагу на «феномен», з її точки зору, осілості нації як чинник формування її ментальності [62, с. 385], дещо примітивно виводячи його з часів трипільської культури. Вона ж робить висновок, що «з кожним днем наша країна все більше інтегрується у європейський простір, тому ми маємо бути підготовлені, що можливо найближчим часом до нашого типу ментальності почнуть інтегруватися європейські риси ментальності, можливо навіть ті, які зовсім не притаманні для нас» [62, с. 386]. Тобто, припускає: 1) видозміну

української ментальності; 2) стрімкий розвиток процесу, адже ментальність складалась історично і упродовж значного часу; 3) домінантність європейської ментальності над українською, що доволі сумнівно; 4) допускає наявність європейської ментальності, не стратифікуючи її за країнами, націями і народами. Саме виходячи з наведених пунктів авторка не розділяє повною мірою наведену точку зору дослідниці.

Дуже корисною для опрацювання є наукова розвідка Гордієнко А. про роль справедливості у процесі формування української ментальності, оскільки вона містить панорамний огляд думок з цього питання, яке є факультативним предметом дослідження у цій роботі. Тому робота може бути використана для огляду й посилення аргументації авторки з основного питання.

Так, Гордієнко А. [36, с. 25] наводить позицію М. Грушевського, який вважав, що українці «мають західний тип ментальності», хоча й не заперечував ролі східних впливів. Як аргумент: такі особливості українського менталітету, як «єдність нації», «суверенітет», «уніатство» тощо, вельми популярні сьогодні, варто розглядати в ідеологічній парадигмі – на протиположності «радянським» факторам («Кодексу будівельника комунізму») або зміненим догмам православ'я. На думку дослідниці, ментальність народу перебуває під впливом як факту існування політичної організації суспільства, так і намагань такої організації заявити про себе.

Авторка також наводить точки зору Абрамової І. і Юшкевича І., що «протягом нашої історії українці неухильно демонстрували в суспільній поведінці відсутність інстинкту підпорядкування (невизнання влади й авторитету інших)». Такий висновок можна зробити, згадуючи про княжі розбрати, козацькі (чорні) ради, отаманщину (й її літературний варіант – непоступливість персонажів «Кайдашевої сім'ї» у боротьбі за межу і грушу).

Характерним для української ментальності є «її прихильність до внутрішнього емоційного світу людини, яким керує, як правило, не раціональний розрахунок, а «поклик серця»: «філософія серця» Г. Сковороди та П. Юркевича, яка проявляється у кордоцентризмі, під яким розуміють перевагу емоційного начала

над рацію. «Унікальність «філософії серця» зумовлюється перш за все її генетичним зв'язком з народно-культурною традицією, де емоційний елемент має перевагу над раціональним». [36, с. 25]

З посиланням на наукові джерела дослідниця робить висновок: «загалом ментальність українського народу характеризується такими рисами, як: розсудливість, індивідуалізм, філософія «це не має нічого спільного зі мною», недовіра, підозра до нового/невідомого, любов до свободи та незалежності, підпорядкування заради прибутку, «економічність», працьовитість (для себе), постколоніальний периферійний синдром, провінційність, комплекс «молодшого брата», особиста ініціатива, терпіння, смиренність, схильність до більш демократичної, республіканської форми правління, жадібність, харизма, таємниця, старанність, байдужість, гнучкість, соціальний фаталізм, толерантність до інших націй, спільнот. Гостре, навіть болісне почуття справедливості, ненависть до порушень, що спонукає українців до повсюдного пошуку справедливості, походить від почуття власної гідності та важливості [36, с. 25].

Не з усім набором рис можна погодитися. Жадібність можна розглядати як дбайливість і господарність, а прихильність до республіканської форми правління варто було би замінити на анархію Гуляй-поля, що було би більш справедливо.

Інша дослідниця – Тетяна Подковенко, звертає увагу на наявність у нашій правовій культурі традиції «на вирішення проблеми з позиції сили чи влади та уникнення особистої відповідальності за те, що відбувається, тенденції шукати винного ззовні» [86, с. 29]

Менше з тим, тепер можна зробити певні висновки щодо схильності українців до компромісу саме з точки зору їхньої ментальності, якщо взяти за константу усе перераховане вище. Принцип «моє зверху», дух справедливості у власному розумінні й прив'язаність до землі, на думку авторки, у більшості випадків перемагатимуть розум і рацію. І це можна вважати проміжним висновком.

Підкріпленим класичним твором Ольги Кобилянської «Земля», коли заради тих самих родючих чорноземів один з героїв пішов на вбивство рідного брата.

2.3. Природа медіації та шляхи імплементації інституту. Інституціоналізація на законодавчому рівні.

Вирішуючи завдання визначення природи медіації як концепту і способу (що включає процедуру, але не обмежується нею), авторка вважає правильним здійснити це через вивчення поняття «конфлікт». Адже для успішного врегулювання конфлікту необхідно мати уявлення про його природу та сутність. Варто додати, що такий підхід застосовано також у підрозділі 2.1 цієї роботи, без повторення, при вивченні чинників результативності процедур примирення. Різницею є акцентація на компроміс у взаємному логічному зв'язку з конфліктом – у підрозділі 2.1, і на власне конфлікт, у цьому підрозділові.

Конфлікт є універсальним явищем, притаманним будь-якій спільності. Етимологічно «конфлікт» визначається як «зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка». [100]

У правовій науці виділяють юридичний конфлікт, ознакою якого є існування певного юридичного факту, на підставі якого виникають права і обов'язки.

Зокрема, С.В. Бобровник трактує правовий конфлікт «як стан двостороннього зв'язку суб'єктів, заснований на правових протиріччях, який характеризується порушенням або перешкодою в реалізації ними своїх інтересів і є причиною визрівання або настання кризи суспільних відносин».[23, с. 110]

Антиподом юридичного конфлікту є юридичний компроміс.¹

Компроміс пов'язується з наявністю у людини раціонального і критичного мислення. Як зазначає Гончарук І., посилаючись на дані американського психолога Даяни Халперн «людина, яка критично мислить має такі якості: готовність до планування, гнучкість (розуму), наполегливість, готовність

¹ Заради повноти картини варто зазначити, що якщо не кожен конфлікт має ознаки юридичного, то це не означає відсутність компромісу у конфліктах не юридичних. Інколи у релігійних або моральних конфліктах досягти компромісу важче, адже у їх основі не лежить раціональність.

виправляти свої помилки, усвідомлення, пошук компромісних рішень. Дослідниця вважає, що «головні труднощі у виробленні установки на критичне мислення полягають у тому, що люди часто не усвідомлюють, коли діють імпульсивно або мислять ригідно». Імпульсивність чи ригідність як характерні риси мислення перебувають в залежності від емоційних впливів. Тому критичне мислення не може бути контролером емоційного стану людини, отже, нервозні стани перешкоджають раціональному осмисленню. Дослідник посилається на Данієла Гоулмана, який пояснює назване «залежністю раціональної складової нашого мозку від різних емоційних процесів». [34, с. 30].

Ознаками правового компромісу прийнято вважати:

- а) опосередковується через правові норми, правові принципи і процедуру;
- б) правовий компроміс має юридично санкціоновані наслідки;
- в) є ефективним засобом розв'язання правових конфліктів;
- г) є невід'ємною умовою та складовою будь-якої двосторонньої угоди. [97, с. 281]

Звідси робиться висновок, що правовий конфлікт розв'язується на основі правового компромісу за допомогою юрисдикційних і неюрисдикційних процедур, до яких належить і медіація.

Попри намагання сформулювати єдине визначення медіації, що на сьогодні нездійснено, саме через аналіз сутності конфлікту й наявного арсеналу способів його розв'язання визначається природа медіації: «за своєю суттю медіація є способом комунікації між конфліктуєчими сторонами. Завдання медіатора – привести сторони до бажання спілкування. Без комунікаційного елементу спробувати вирішити конфлікт через процедуру медіації неможливо». [24]

Або: «медіація – це процес переговорів за участі третьої, нейтральної сторони, яка є зацікавленою лише в тому, аби сторони вирішили свій конфлікт максимально вигідно один для одного. Медіатор (посередник) керує переговорами таким чином, щоб сторони дійшли найбільш вигідної та реалістичної угоди, яка задовольняла б інтереси обох». [108, с. 19].

Інакше кажучи, медіація – це:

- альтернативний спосіб вирішення спору;
- на основі добровільності;
- за допомогою нейтральної, неупередженої та незалежної особи, яка використовує знання і навички;
- у структурованому процесі «спрямовує сторони до спільного оптимального вирішення спору, дотримуючись вимог законодавства» [108, с. 19].

Йосипенко С. на підставі детального аналізу сформульовано такі ознаки медіації:

– добровільний характер. Зазначена характеристика стосується як питання звернення до процедури медіації, так і підписання угоди за наслідками проведення процедури. При цьому, як зазначає автор, в деяких країнах передбачено «обмеження» добровільності, коли звернення до суду є можливим лише після того, як звернення до медіації мало місце, але процедура не виявилась вдалою;

– конфіденційність; зміст спору повинен залишатися невідомим для інших осіб;

– унормована процедура;

– визначення медіації як позасудової процедури;

– «часткове втручання третьої сторони (медіатора або медіаторів)». [48]

Варто пояснити щодо визначення медіації як неюрисдикційної процедури – у контексті прикладів, які наводяться в різних частинах роботи. Це і американська практика зі згоди сторін про передачу справи для розгляду по суті іншому суддеві, який має підготовку медіатора, і українська практика запровадження інституту врегулювання спору за участі судді. З посиланням на ресурс Polskie Centrum Mediacji Т. Подковенко навела думку експерта Ради Європи зі справ медіації і відновного правосуддя Мартіна Райта, що медіація «є процесом людським, а не судовим, який модернізує кримінальний процес і породжує повагу до справедливості». [86, с. 27]

Дисонанс між заявленою неюрисдикційністю й покладенням окремих медіаційних функцій саме на судові органи можна пояснити таким:

- сутність процесу не змінюється – з точки зору його ефективності, швидкості й результативності; суддя в ролі медіатора поза межами судового процесу має викликати у сторін більше довіри;
- у якості бонусу судові рішення по суті справи не ухвалюються, тому у сторін менше страху програти процес;
- за рахунок строків розгляду відбувається розвантаження судової системи;
- відмова сторони у майбутньому від визнаних фактів або від засвідченої позиції в цілому може розглядатися як прояв недобросовісної поведінки. В англо-саксонській системі це має назву естопель, в країнах континентального права – *venire contra factum proprium* (переклад з лат: ніхто не може вдаватися до суперечливої поведінки). В обох випадках це – гарантований програш справи у разі поновлення судової процедури.

Обґрунтовуючи необхідність запровадження відновного правосуддя (за якого домінує примирення й відшкодування шкоди, а не покарання), науковці, як правило, покликаються на обставини, зокрема: «загострення соціальних проблем та підвищення соціальних ризиків». [59] За вказаною логікою саме через виклики і ризики юрисдикційна форма вирішення спорів має поступитись процедурам примирення. Очевидно і небезпідставно можна припустити, що роль держави у виконанні внутрішніх функцій (зокрема, здійснення правосуддя) слабшає, судова система перевантажується, і суспільство знову повертається до процедур примирення первісного суспільства. При цьому, маючи на увазі їхню більшу ефективність, швидкість досягнення консенсусу та більшу стійкість.

При цьому експлуатується думка, що суспільство має самоорганізовуватися й не терпіти «узурпацію» правосуддя державним апаратом. Так, Тетяна Подковенко навела приклад зі статті «Конфлікт як власність» відомого норвезького кримінолога Нільса Крісті, який «переконливо підтвердив своїми

дослідженнями, що злочинність контролюють не правоохоронні органи, а саме суспільство й ті бачення і форми ставлення до злочину, які воно практикує». [86, с. 28]

Наведена теза обґрунтована ідеєю, що:

- наразі право вирішення конфліктів «практично узурповане системою правосуддя;
- у той час як така діяльність є не тільки правом, але «гострою потребою» як суб'єктів конфлікту, так і громади, позаяк «воно дозволяє сформувавши уявлення не тільки про порядок і моральність, а й зберегти практичне і чуттєве розуміння того, що є добром, а що ні»;
- саме через особливе значення цієї проблематики відновне правосуддя використовується громадами «для відновлення справедливості». [86, с. 28]

Звісно, злочин (зараз його прийнято називати кримінальним правопорушенням) як прояв публічного конфлікту з відчутними наслідками використаний в якості прикладу. Прикладу того, що, на думку Н. Крісті, почуття справедливості підштовхує суспільство формувати запит на попередження нових і розв'язання вже існуючих конфліктів. І в цьому є як свій сенс, так і свої перестороги. Адже держава не дарма взяла на себе тягар правосуддя – як противагу умовним судам Лінча.

Розвиток медіації у світі супроводжується ухваленням спеціальних законів. Найбільш показовим для України, на нашу думку, є польський досвід.

По-перше, перед унормуванням польська медіація зростала на практиці, за рахунок пілотних проєктів. По-друге, зразком виступала вже функціонуюча система Німеччини. У 1992 р. група делегація з представників Бюро інтервенції Сенату та Головного управління Пенітенціарного товариства «Патронат» відвідали Кельн на запрошення німецької Фундації Г. Бьолля. Метою поїздки було ознайомлення з діяльністю німецьких центрів медіації, спеціалізацією яких була робота з неповнолітніми правопорушниками, про що оповідає Кравчук Л. на підставі даних ресурсу Historia Polskiego Centrum Mediacji. [59]

Після цього за підтримки Міністерства юстиції було успішно реалізовано пілотну програму медіації неповнолітніх правопорушників з потерпілими. Під пілотний проект було створено центри медіації. У 1997 р. у Польщі було ухвалено Кримінальний та Кримінально-процесуальний кодекси, у яких унормовано елементи відновного правосуддя – на стадії досудового розслідування.

У 2001 році за ініціативою Департаменту справ сімейних і неповнолітніх Міністерства юстиції Польщі було створено пілотну «Групу у справах сімейних медіацій». У 2003 р. було внесено зміни до Кримінально-процесуального кодексу Республіки Польща – медіацію дозволили на всіх стадіях розгляду кримінального провадження. Було внесено зміни також до Кримінально процесуального кодексу: введено статтю 23а «Процедура медіації». Тоді ж було видано Розпорядження «Про порядок проведення процедури медіації у кримінальних справах» від 13.06.2003 р., яким регламентовано процедуру медіаційного провадження у кримінальних справах. [59]

На рівні нормативно-правових актів медіаційні процедури бути стандартизовані; ухвалено Етичний кодекс, про що більш детально буде зазначено в підрозділі 2.4 роботи.

У Франції запровадження медіації розпочалось у 80-х рр. ХХ ст. з подачі органів прокуратури. Аналіз кримінальних справ виявив значну чисельність справ щодо дрібних правопорушень, яку ухвалено було передати для вирішення в рамках процедури медіації. [80]

У червні 2009 р. Сенат Італії ухвалив Закон «Про медіацію», який регулює і стимулює звернення до медіації в цивільних і комерційних спорах.

Натомість у Великобританії, яка перша рецепіювала медіаційні процедури по цей бік Атлантики, відмовились від ухвалення спеціального закону й судової медіації. «За підтримки Конфедерації британської промисловості, промислових підприємств і провідних юридичних фірм Великобританії засновано групу медіації в Бристолі (ADR Group) і Центр ефективного вирішення спорів у Лондоні (CEDR)» [52] Судова медіація є суто добровільною.

Закон України «Про медіацію» № 1875-IX Верховна Рада ухвалила 16 листопада 2021 року. Закон регулює позасудове врегулювання спорів за допомогою медіатора, визначаючи принципи, порядок проведення та статус медіатора – з метою знаходження взаємоприйняттого рішення сторонами до або під час судового процесу. [5]

До принципів медіації стаття 4 Закону України «Про медіацію» відносить принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Відповідно до статті 5 Закону України «Про медіацію» «участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації».

Слід зазначити, що український досвід певною мірою повторює польський – в частині передумов практики унормування, хоча практика не була такою потужною і зводилась до створення мережі організацій. У 1995–1997 рр. групи ентузіастів почали практикувати медіаційні процедури в галузі трудових, комерційних, шкільних, сусідських відносин/правовідносин, прав споживачів тощо. [28, с. 47]

«У 2014 році група медіаторів створила Національну асоціацію медіаторів України, яка нині представляє інтереси медіаторської спільноти». [28, с. 48].

З наведеного можна зробити проміжні висновки:

- імплементація інституту медіації відбувається як за рахунок законодавчого її врегулювання шляхом ухвалення спеціального закону (у більшості випадків), так і шляхом створення договірних центрів, юрисдикція яких визнається апріорі;
- серед принципів медіації акцентується увага на її добровільності;
- схильність до компромісу має досягатися через його переваги над станом конфлікту: законодавчими пільгами і перевагами, а також просвітницькою роботою.

Про універсалізм названих принципів можна зробити висновок з аналізу законодавства США і Німеччини, які належать до різних правових сімей.

Федеральними законами про медіацію (Unified Mediation Act) [11] та Федеральним законом про альтернативне вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution Act) [10] унормовано процедуру проведення медіації, вимоги до медіаторів.

Медіація в США здійснюється за принципами добровільності, конфіденційності та нейтральності. Регулюється федеральним законодавством, законодавством штатів, процедурним судовим законодавством і професійними стандартами.

Вимоги до медіаторів не є уніфікованими. Вони відрізняються від штату до штату.

Медіаторами можуть бути адвокати, судді у відставці, психотерапевти, науково-педагогічні та педагогічні працівники та інші особи, які пройшли відповідну підготовку, вимоги до якої встановлюються на рівні штату.

Не можуть бути медіаторами особи, які мають конфлікт інтересів у спорі (напр. фінансовий), які не відповідають вимогам, встановленим компетентним судом, особи, щодо яких здійснюється професійне розслідування (напр. адвокати, щодо яких ведеться розслідування), судді, у справах, які вони слухають чи слухали.

Медіатори, зокрема National Center for State Courts – Mediation State Links A directory of state ADR agencies, court programs, and mediation resources. [12] та Court-Certified Mediator Requirements by State Summarizes training and experience requirements for court-connected mediators in various states. [13] пізніше

Принципи:

Добровільність

- Участь у медіації за загальним правилом є добровільною.
- Навіть у випадках, коли суд зобов'язує сторони взяти участь у медіації, сторони не зобов'язані досягати угоди.
- Будь-яка угода має бути результатом вільного волевиявлення сторін, без примусу чи тиску.

Конфіденційність

- Інформація, отримана під час медіації, зазвичай є конфіденційною та привілейованою.
- Конфіденційність забезпечується:
 - законами штатів (часто на основі Уніфікованого закону про медіацію — Uniform Mediation Act),
 - судовими правилами,
 - судовою практикою.
- Винятки з принципу конфіденційності можуть включати:
 - погрози насильства,
 - випадки жорстокого поводження з дітьми або людьми похилого віку,
 - відомості про вчинення злочину,
 - підписані медіаційні угоди.

Нейтральність та неупередженість

- Медіатор повинен бути нейтральним і неупередженим.
- Він не має права віддавати перевагу будь-якій зі сторін.
- Усі можливі конфлікти інтересів підлягають обов'язковому розкриттю.

Законодавство про медіацію в Німеччині базується на спеціальному законі — Mediationsgesetz (MediationsG), який набув чинності 26 липня 2012 року. [14] Цей закон впровадив структуру для позасудового врегулювання спорів, реалізуючи відповідні директиви Європейського Союзу.

Основні положення німецького законодавства про медіацію:

- Mediationsgesetz (MediationsG): Основний закон, що регулює поняття, принципи (добровільність, конфіденційність) та процедуру медіації.
- Сертифікований медіатор: Закон вводить поняття «сертифікований медіатор» (zertifizierter Mediator) та встановлює вимоги до його навчання та кваліфікації.

- Зміни 2024 року: З 1 березня 2024 року набула чинності оновлена Постанова про навчання сертифікованих медіаторів (ZMediatAusbV), яка регулює вимоги до підготовки та підвищення кваліфікації.
- Принципи: Медіація є добровільною, конфіденційною та структурованою процедурою, де сторони самі вирішують спір, а медіатор є нейтральною особою.
- Виконання угоди: Угода, досягнута в результаті медіації, може бути нотаріально посвідчена або затверджена судом, що надає їй виконавчої сили.

Ключові принципи та особливості (згідно з німецьким правом):

1. Добровільність (§ 1 Abs. 1 MediationsG): Сторони не можуть бути примушені до участі в медіації.
2. Конфіденційність (§ 4 MediationsG): Медіатор має обов'язок зберігати таємницю.
3. Нейтральність: Медіатор не приймає рішень, а допомагає сторонам знайти власне.
4. Застосування: Медіація застосовується у цивільних, сімейних, господарських та трудових спорах.

Федеральний уряд Німеччини постійно проводить оцінку застосування закону (Evaluation), щоб стимулювати використання медіації.

Вимоги до медіаторів: наявність сертифікату й проходження необхідної підготовки упродовж установленної кількості годин.

2.4. Англо-саксонська та романо-германська моделі медіації.

Професіоналізація медіаторської діяльності. Стандарти доступу до професії і послуг медіаторів.

Як уже зазначалось у розділі 1.3 виділяють дві основні моделі медіації: англо-саксонську і романо-германську. [74, с. 135], і що англо-саксонська відрізняється від романо-германської «демократичністю доступу до цього виду діяльності» та

ліберальними вимогами до загальної і спеціальної освіти претендента [74, с. 135].

«У доктрині країн загального права медіація (mediation) визначається як приватна, неформальна процедура вирішення спору, у ході якої третя особа – медіатор – надає допомогу учасникам спору у досягненні порозуміння. Медіатор не має повноважень щодо примусового виконання прийнятого рішення сторонами. Медіація (посередництво) є різновидом процедур з альтернативного вирішення спорів (alternative dispute resolution), поряд із арбітражем (arbitration) та примиренням (conciliation). Крім того, медіацією називають дружній вплив (втручання) нейтральної нації у протистояння двох інших з метою їх примирення». [72, с. 456]

Медіація неможлива за умови, коли одна зі сторін не бажає винесення рішення (до прикладу, затягування процесу або інші перешкоди), чи намагається створити не вигідні умови для іншої сторони. На відміну від медіації, суд в аналогічних випадках може винести рішення у спорі, і сторона, що виграла, буде добиватися виконання рішення.

Вказується [72, с. 457], що медіація є особливо привабливою у випадках:

- договір укладається між фізичними і юридичними особами, належними до різних юрисдикцій;
- при укладенні договору було обране матеріальне право регулювання контракту, юрисдикцію і процедуру вирішення гіпотетичного спору. Але з якихось причин їм не вигідно звертатись до умов контракту;
- укладаючи медіаційну угоду, сторони свідомо «відходять» від визначених не вигідних умов, створюючи як нові колізійні прив'язки, так і підміняючи унормування власним.

Типологізація моделей медіації можлива за багатьма критеріями: сутність, процедура, стратегія тощо. Великою кількістю таких критеріїв пояснюється й велика кількість класифікацій таких моделей.

Заслуговує на увагу приведена Ясиновським І. [118, с. 94] класифікація, здійснена Річардом Фолкнером, Корбетом Хейзелгров-Спаріним і Дж. Томасом. Де класифікуючим критерієм виступає роль медіатора:

- «модель рятувальника», де медіатор: а) не має спеціалізованих знань; б) розв'язує, в основному, дрібні побутові конфлікти;
- модель, в якій медіатор: а) реалізує роль посередника; б) допомагає сторонам поводитись коректно, конструктивно, реалістично оцінювати свої позиції і перспективи;
- модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати будь-які засоби та методи, у тому числі – вдаватися до маніпуляцій;
- модель, де медіатор виступає організатором вирішення конфлікту. Це найпоширеніша сучасна модель медіації.

Залежно від кількості медіаторів, які беруть участь у процедурі примирення, можна виділити модель одного медіатора та колективну медіацію.

Названий дослідник наводить також іншу класифікацію:

- судова медіація – на прикладі США і Канади (провінція Квебек), де медіатором виступає суддя, який пройшов відповідну підготовку і якому, за згодою сторін, може бути передана справа для судового розгляду;
- адвокатська медіація – на прикладі Італії;
- нотаріальна медіація з нотаріусом як медіатором;
- власне професійна медіація. [118, с. 95]

Медіація відрізняється від інших процедур примирення наявністю третьої нейтральної сторони, яка допомагає суб'єктам конфлікту дійти взаємної згоди. У цьому зв'язку важливим є питання процесуалізації діяльності медіаторів, унормування процедури, вимоги до навчання й професійної діяльності медіаторів, визначення стандартів надання послуг і їх оцінка.

У цьому зв'язку можна визначити у якості класифікуючого критерію максимальність/мінімальність загального/деталізованого унормування.

Мінімально і узагальнено законодавчо забезпечено медіацію у Великій Британії та Нідерландах. [118, с. 96]

«Нідерландська модель альтернативного врегулювання спорів є загальноприйнятою. Зокрема, звернення до медіатора в Нідерландах є добровільним та не розглядається як обов'язкова досудова стадія врегулювання спору. Основні спілки медіаторів діють в рамках Федерації медіаторів Нідерландів, у складі якої провідні галузеві об'єднання медіаторів та адвокатів, що надають послуги з проведення медіації». [26, с. 87]

Як уже зазначалось в розділі 1.3 виникнення медіації на професійному рівні пов'язано перш за все із Німеччиною – Закон «Про підтримку медіації та інших процедур позасудового врегулювання конфліктів, який набув чинності у липні 2012 р., є логічним продовженням імплементації Директиви № 2008/52/ЄС Європейського Парламенту «Про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах» [74, с. 135] і ухвалений на його виконання. Сьогодні в якості додаткового до цього Закону джерела медіаторами у Німеччині використовується також Європейський кодекс поведінки медіаторів. [18, с. 12]

У Польщі діяльність медіаторів також реалізується на професійному рівні. Одночасно у 2000 р. було створено Польський Центр Медіації – структуру, яка одночасно виконує багато споріднених функцій:

- координує діяльність медіаційних процедур;
- підготовка профільних фахівців;
- сприяє популяризації медіації;
- популяризує відновне правосуддя (акцент на примирення і відшкодування шкоди) серед представників судових і правоохоронних органів Республіки Польща. [86]

З позиції унормування професійної етики – на прикладі Польщі: З 2000 р. розпочато було розробку Кодексу етики медіатора (Kodeks Etyczny Mediatora), робота над яким закінчилася тоді ж, у 2000 р., відповідно у 2001 р. вийшло перше видання, у 2003 р. – друге, і далі у 2006 р. – третє. [59]

Унормування процедури й галузі застосування – на прикладі Польщі: Розпорядження «Про порядок проведення процедури медіації у кримінальних справах» від 13.06.2003 р., яким було регламентовано процедуру медіаційного провадження у кримінальних справах. Зокрема, цим розпорядженням було встановлено:

- умови, яким повинні відповідати установи та особи, уповноважені до ведення медіаційного провадження;
- спосіб призначення установ та осіб, уповноважених до ведення медіаційного провадження;
- обсяг та умови надання доступу до матеріалів справ установам та особам, уповноваженим до ведення медіаційного провадження;
- спосіб і процедуру медіаційного провадження.

Польський центр медіації сприяв створенню у 2004 р. Товариства сімейних медіаторів та створенню при Міністерстві юстиції Польщі Соціальної ради у справах альтернативних методів вирішення спорів і конфліктів.

Стосовно діяльності Товариства сімейних медіаторів зазначимо, що в структурі цього товариства є:

- 1) комісія в справах стандартів і сертифікації;
- 2) рада в справах навчання і розвитку;
- 3) комісія в справах рекомендацій для осередків медіаційних;
- 4) комісія етично-регуляційна.

Важливою віхою в розвитку і становленні інституту медіації в Польщі був 2005 р., власне тоді було дозволено застосовувати медіації в цивільних справах, тобто медіації у сімейних справах (розлучення, опіка над дітьми, права контакту з дітьми, розподіл майна, питання спадщини тощо), господарських справах (виплата дебіторської заборгованості, визначення суми компенсації, виконання договору тощо) тощо зумовило ухвалення у 2006 р. Соціальною радою у справах альтернативних методів вирішення спорів і конфліктів при Міністерстві юстиції Польщі Стандартів проведення медіації і діяльності медіатора У 2008 р.

Соціальна рада у справах альтернативних методів вирішення спорів і конфліктів ухвалила Кодекс етики медіатора. [59]

З точки зору унормування професійної таємниці медіатора: у США, Канаді, Австрії, Великобританії, Німеччині, Норвегії, Фінляндії, Франції, Польщі та інших європейських країнах прийнято спеціальні закони, які захищають право медіатора на нерозголошення інформації, отриманої від сторін у процесі медіації. [86, с. 28]

Отже, не існує єдиної класифікації медіаційних моделей – їх безліч, як класифікаційних критерії.

Стандарти доступу до професії (уніфіковані/унормовані тощо) в кожній країні також є різними. Якщо навіть має місце рецепція (на прикладі Польщі), вона не є синонімом калькування.

Доступ до послуг медіаторів забезпечується, з-поміж іншого, за допомогою розгалуженої мережі офісів. Їх діяльність контролюється державою, у тому числі – на рівні унормування.

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

1. Медіація є практичним інститутом, поява й розвиток якого зумовлені нагальними потребами.
2. Імплементация здійснюється за допомогою, як правило, законодавчого врегулювання.
3. Медіація передбачає «добровільність» як обов'язкову складову. Втім, сьогодні вона правомірно обмежується, повністю або частково.
4. Множинність медіаційних моделей зумовлюється багатоаспектністю самого інституту.

3. КОНФЛІКТИ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ: СТРАТЕГІЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ

3.1. Природа конфліктів та їх типологізація.

Питання конфлікту, зокрема, правового конфлікту, уже розглядалось у підрозділі 2.3 цієї роботи, на протиставленні його з правовим компромісом – при вивченні природи процедур примирення (медіації).

Використане у роботі поняття «конфлікт» характеризується багатовимірністю його як явища й надзвичайною варіативністю його сутнісних ознак. Тобто, саме назване поняття може стати предметом окремого дослідження і не в одній галузі науки. Проаналізовані в результаті проведення дослідження наукові джерела дозволили авторці зробити висновок, що конфлікт може розглядатися в рамках історії, соціології, біології, конфліктології, менеджменту, права тощо.

В конфліктології побутує думка, що розвиток її як науки можна порівняти з історією психології, яка, за висловом Г. Еббінгауза, «має дуже довгу передісторію, і дуже коротку власну історію», оскільки до цього розвивалась в рамках «філософського знання, осмислення і пояснення світу». [30, с. 10]

The Social Science Encyclopedia підсумовує причини, через які конфлікт як явище цікавить соціальні науки: 1) через вплив конфлікту на соціальні структури й на різні аспекти людської взаємодії; 2) роль вивчення конфліктів у поясненні виникнення й протікання воєн, революцій, страйків й інших напруженостей. [15, р. 146]

У цьому зв'язку, аби зрозуміти сучасні моделі в конфліктології, варто розглянути еволюцію поглядів на конфлікт (соціологічний погляд).

Перша модель: соціал-дарвінізм (ідея боротьби у людському суспільстві).

Модель розроблено на основі розуміння розвитку соціуму універсально із законами природи. Від природи соціумом запозичено й форми боротьби.

Отже, боротьба розглядалась як:

- боротьба за виживання найбільш пристосовуваних особистостей (природній відбір) – Ч. Дарвін, А. Уоллес;
- боротьба як ігрова взаємодія – Й. Хейзінг;

- основною формою соціальної взаємодії є боротьба задля задоволення власних матеріальних потреб – Л. Гумплович;
- основною і невід’ємною частиною соціального життя є боротьба за існування та абсолютна ворожість рас – Г. Ратценгофер;
- умовами соціального життя є природній відбір і боротьба за існування – У. Самнер;
- основним соціальним конфліктом у суспільстві є конфлікт інтересів – А. Смолл.

Друга модель: функціональна («рівноважна»).

Представники (зокрема, Т. Парсонс) визначали конфлікт як деструктивний, дисфункціональний та руйнівний; а також як «ендемічну» (обмежену ареалом поширення, що вказує на унікальність) форму хвороби соціального організму.

Третя модель: «конфліктна».

Основними рисами будь-якого суспільства є панування, підпорядкування і конфлікт – Р. Дарендорф;

Конфлікт присутній у будь-якому суспільстві, оскільки між окремими частинами єдиного організму завжди присутні напруга, конфліктні інтереси й відсутня рівновага – Л. Козер.

Четверта модель: апріорність конфлікту:

- ідея класової боротьби – К. Маркс;
- інстинкт боротьби має апріорний характер – Г. Зіммель.

Окрім соціологічного присутній також психологічний погляд на конфлікт.

Автор психоаналізу З. Фрейд зазначав, що внутрішньоособистісні конфлікти є результатом зіткнення несвідомих психічних сил, основою яких є лібідо, й необхідності вистояти у ворожому соціальному середовищі. Перешкоди з боку середовища пригнічують енергію несвідомих потягів, що проявляється у вигляді невротичних синдромів. Причини внутрішньоособистісних конфліктів потрібно шукати саме в несвідомому. [58, с. 11]

Сьогодні західна конфліктологія надає перевагу інтерпретації терміну «конфлікт», запропонованому Л. Козером [94, с. 31], якого чомусь було названо

конфліктологом. Хоча Льюїс Козер власне був соціологом й вивчав конфлікт у його соціологічній складовій. За Л. Козером конфлікт є боротьбою «за цінності та претензії на певний соціальний статус, владу і недостатні для всіх матеріальні та духовні блага; боротьба, що має на меті нейтралізацію конфліктуючих сторін, спричинення збитків супернику або його знищення» [94, с. 31]. Його точку зору поділяють багато науковців.

За М. Кроз'є – це «протиборство соціальних груп, які переслідують несумісні цілі». М. Дойч вважав, що «конфлікт виникає завжди, коли відбувається зіткнення двох і більше соціальних явищ». [94, с. 31] Інший науковець Е. Гідденс під конфліктом розуміє «реальну боротьбу між людьми або групами незалежно від джерел цієї боротьби, її способів і засобів, що мобілізує кожен зі сторін» [94, с. 31].

На противагу наведеній концепції інші у конфліктах вбачають не протидію, а сам факт протилежності цілей і інтересів. Ральф Дарендорф інтерпретував соціальний конфлікт як «будь-які відносини між елементами, що характеризуються через об'єктивні («латентні») або суб'єктивні («явні») протилежності» [94, с. 31]. Така інтерпретація дозволяє розглядати як конфлікт суперечки, суперництво, дискусії і будь-яку напруженість нарівні з крайніми проявами (гострими соціальними зіткненнями) Через це під кутом конфлікту можна розглядати такі протилежні явища як громадянські війни, так і парламентські дебати.

Збіжну точку зору мали багато науковців, зокрема Дж. Бернард: конфлікт можливий «між групами, коли проявляється невідповідність їх цінностей, цілей, інтересів тощо» [94, с. 31]. К. Боулдінг трактує конфлікт «як ситуацію, у якій сторони усвідомлюють несумісність своїх позицій і кожна зі сторін прагне зайняти позицію, протилежну інтересам іншої». Аналогічна позиція у Л. Крисберга: «Соціальний конфлікт існує в тому випадку, коли дві або більше сторін переконані в тому, що цілі їх діяльності несумісні» [94, с. 31].

Таким чином, про існування конфлікту можна стверджувати за умови:

- протилежності, несумісності, невідповідності (Р. Дарендорф, Дж. Бернард, К. Боулдінг, Л. Крисберг);
- наслідків несумісності: наявності протидіючих типів поведінки (Л. Козер, М. Кроз'є);
- В аспекті поведінки у даному процесі (Е. Гідденс, М. Дойч).

Оскільки конфлікт в даній роботі взагалі становить факультативний предмет дослідження, існує потреба зробити окремі застереження:

- авторка не претендує на повноту висвітлення вчень про конфлікти та їхню типологізацію;
- для роботи авторкою обрано ті з них, які дозволяють описати і класифікувати результати досліджень, проведених особисто нею;
- авторкою надано перевагу сучасним дослідженням про конфлікт, але не виключно.

Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus* – зіткнення; й воно практично у незмінній формі імплементовано до інших мов: *conflict* – англ., *konflikt* – нім., *conflit* – франц.).

Словник української мови визначає термін «конфлікт» як «зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостру суперечку» [100], або, збіжно – «як серйозну розбіжність, зіткнення, суперечку». [94, с. 31]

На рівні загальних знань можна типологізувати конфлікт, якщо уявити його виникнення між такими суб'єктами та/або їх об'єднаннями, а також явищами:

- індивід;
- група індивідів (сформована за інтересами, етнічними ознаками та належністю до певної страти в суспільстві²);
- інституції (публічного і приватного права);

² Наприклад, підприємець, ресторатор тощо.

- конфлікти між власниками (уповноваженими особами) та профспілками/найманими працівниками дозволяють говорити про конфлікт між секторами загального розподілу праці;
- національні держави та невизнані неінституційні утворення (зокрема, проблеми Хамас або сомалійських піратів тощо);
- культура, релігія (сюди, очевидно, мають включатися конфлікти останнього часу, пов'язані з культурою відміни – як приклад, рух Black Lives Matter в США).

Міхановською Н. Г. та Євдокименко В. В. запропоновано таку класифікацію конфліктів:

- симбіоз сутності проблеми й управлінської вертикалі (управлінські, сімейні, політичні, економічні та ін.);
- час протікання (гострі й хронічні, довготривалі та ін.);
- за змістом (за наявністю змістів і проблем, беззмістовні);
- за тенденцією до перетворень й варіативністю (конструктивізм чи дисфункція);
- за ступенем гостроти суперечностей (незадоволеність, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча, війна та ін.);
- за ступенем інтенсивності (основні й неосновні, реалістичні й нереалістичні та ін.). [91, с. 10]

Класифікація небездоганна, але показує не тільки варіативність класифікуючих критеріїв, але гіпотетичну функціональність конфлікту. Можна проілюструвати за Л. Козером: «Лише заминка у роботі звички викликає емоції та провокує роздуми [...] Конфлікт, хоча й очевидно дисфункціональний для високо раціоналізованих систем, насправді може мати важливі латентні функціональні наслідки. Борючись із опором інноваціям та змінам, який здається «професійним психозом», що завжди загрожує бюрократичному чиновнику, це може допомогти гарантувати, що система не задихнеться в мертвотній рутині

звикання, і що в самій діяльності планування можна буде застосувати креативність та винахід». [16]

Л. Козер визначив положення конфліктного функціоналізму, основними з яких є наступні:

- вірогідність виникнення конфлікту у груп прямо пропорційна сумнівам у законному розподілі ресурсів;

- вірогідність конфліктів є вищою за наявності об'єктивних труднощів;

- конфлікти через неправду протікають більш гостро, ніж конфлікти з об'єктивних причин;

- на інтенсивність протікання конфлікту впливає наявність засобів його розв'язання, прямо пропорційно;

- тривалість протікання конфлікту залежить від єдності конфліктантів;

- зменшення уваги до інтерпретації символічного змісту перемоги чи поразки супротивника призводить до збільшення тривалості конфлікту;

- гострота конфлікту впливає на згуртованість групи;

- зі збільшенням частоти виникнення конфліктів збільшуються шанси на унормування їх регуляції [58, с. 13-146; 10].

Окрім того, розрізняють економічні, ідеологічні, соціальні, побутові, правові, психологічні, педагогічні тощо конфлікти, які можуть комбінувати всі/більшість перерахованих типів [91, с. 10-12]

Раппопортом А. виділено три типи конфліктів (за ступенем напруженості, можливостями й засобами їх врегулювання):

- 1) сутичка – суперники мають сильні протиріччя й розраховують тільки на перемогу;

- 2) суперечка – можливе маневрування і сторони можуть розраховувати на досягнення компромісу;

- 3) гра – обидві сторони взаємодіють в рамках правил, «тому ця гра триває довго і може не завершитись ніколи». [22]

На поглиблення приведеної класифікації Ептер Д. сформулював причини виникнення конфліктів: 1) сутички є наслідком конфлікту цінностей, суперечка –

з приводу переваги, гра – через інтереси. У «контексті причинності Ептер Д. бачив головне питання в тому, як трансформувати конфлікт цінностей в конфлікт інтересів». [22, с. 35; 58]

Причини виникнення конфліктів поділяють на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх причин відносять потреби (об'єктивна складова, зокрема – з посиленням на піраміду Маслоу) та внутрішньо сформульована індивідом для самого себе мета (суб'єктивна складова), яка втягує його у воронку протиборства.

Внутрішні причини – набір особистісних якостей індивіда, зокрема, конфліктність і ригідність мислення. [22, с. 13]

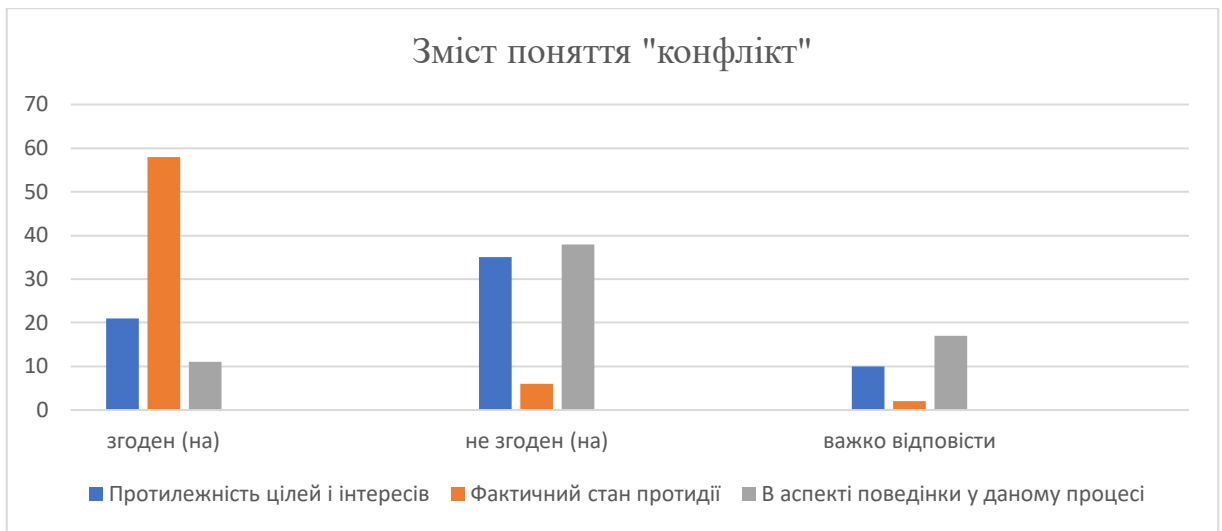
Теоретична складова визначення сутності конфліктів та їх типологізації має практичний аспект.

По-перше. Проведеним авторкою дослідженням доведено змістовний концепт конфлікту Л. Козера.

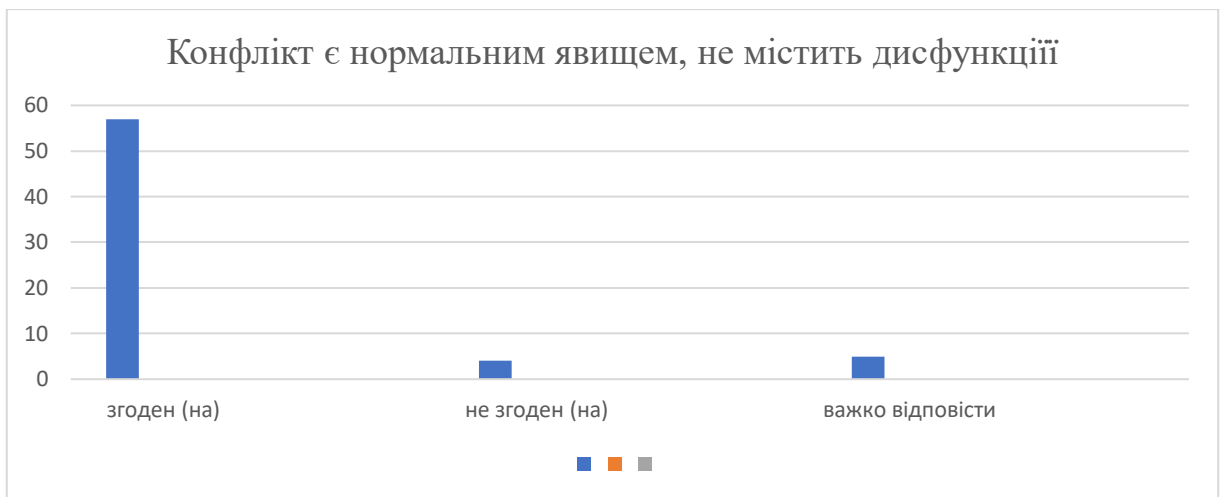
У дослідженні брали участь 66 респондентів. З них: 39 – працівники державного монополіста «У»; 27 – службовці військової організації «М».

Серед опитаних: жінок 49%, чоловіків – 51%. Одружених 81% . За віковими категоріями: 25-29 років – 18 %; 30-39 – 41 %; 41-49 років – 30 %; 51-59 років – 11%. В обох представлених діаграмах дані «згоден» і «не згоден» вміщують відповіді «згоден повністю або скоріше згоден» та «повністю і скоріше не згоден».

Аналіз засвідчує, що більшість опитаних респондентів сприймає конфлікт як фактичний стан протидії й не бачить у ньому дисфункції.



Мал. 1.



Мал. 2.

По-друге. Аналіз динаміки конфлікту дозволяє як створити його динамічну модель, так і виокремити її складові: «а) сприйняття, усвідомлення і переживання своєї невдачі, недосягнення мети; б) концептуалізація конфліктної ситуації (визначення предмета розбіжності з позицій обох сторін, формування уявлення про можливі альтернативні дії і їх наслідки); в) форми конфліктної поведінки; г) поведінкова реакція у відповідь тощо; д) кінцевий етап (остаточна угода або її відсутність)». [95, с. 129]

Динаміка конфлікту характеризується не лише зміною стадій, але й зміною характеру конфліктної взаємодії. Вивчення конфлікту в окремих його стадіях

дозволяє: зменшити інтенсивність й гостроту конфлікту, застосувати найбільш ефективну тактику саме для даного етапу.

По-третє. Поєднання теоретичної і прикладної складових конфліктології дозволили створити концепцію «стратегії конфлікту», яку можна використати у його попередженні. За Т. Шеллінгом: [116, с. 10]

- «виграш» у конфлікті «не має суто змагального сенсу», адже його слід розглядати не як перемогу над супротивником, а лише як виграш «відносно власної системи цінностей»;
- такий підхід зумовлює стратегії поведінки сторін конфлікту: переговори, компроміси і уникнення дій, які б завдавали шкоди їм обом.

Застосування стратегії конфлікту дозволяє розглядати конфліктні ситуації як «ситуації торгу», де акцент зміщується саме на нього, а не на суперечливість чи спільність інтересів.

Враховуючи універсальність конфліктних моделей і стратегій, назване може бути корисним при вирішенні і попередженні конфліктних ситуацій в організаціях.

3.2. Види конфліктів у трудових колективах та їх особливості.

Тема магістерської роботи сформульована через низку понять: «вирішення конфлікту», «сталість», «сучасні організації» та «медіацію» як інструмент позасудового вирішення конфліктів. У цьому підрозділі йтиметься про визначення й змістовне наповнення понять «сучасна організація» і «трудовий колектив».

Найзагальнішим визначенням організації можна вважати таке: «група осіб, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети». [82]

Теорія організацій визначає два підходи мислення – раціональне і соціальне, на підставі яких виникло розуміння сучасної організації.

Раціональне мислення означає, що є зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко й однозначно визначені.

Соціальне мислення визначається через вибір цілей та ухвалення конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва. Соціальний підхід виражається у застосуванні ціннісних, а не механістичних характеристик вибору стратегії і тактичних рішень. Тому характер ухвалюваних рішень визначається «не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях». [21, с. 16.] Еволюція поняття «сучасна організація» представлено нижче.

<p>I етап, 1900-1930 рр. М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор. Ера «закритих систем і раціонального індивіда».</p>	<p>Розроблений підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.</p>
<p>II етап, 1930-1960 рр. Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард Ера «закритих систем і соціального індивіда».</p>	<p>Розроблений підхід спирався на питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.</p>
<p>III етап, 1960-1975 рр. А. Чандлер, П. Лоуренс, Д. Лорш Період «відкритих систем і раціонального індивіда».</p>	<p>Організація розглядається як складова частини системи вищого рівня, але уявлення про людину знову повертається до механістичного.</p>
<p>IV етап, з 1975 р. Джеймс Марч. Період «відкритих систем і соціального індивіда».</p>	<p>Теорія відкритої системи та «соціального мислення».</p>

Таблиця 1. Еволюція поняття «сучасної організації» та її ознак. [21, с. 16-17]

При цьому закрита організація має тенденцію до визначеності. Вона орієнтується на внутрішні чинники, спрямовані на досягнення її мети. Відкрита ж організація:

- визнає взаємозалежність організаційної структури з її оточенням;
- переслідує мету досягти стабілізації у гармонії з зовнішнім середовищем.

[21, с. 26-27]

«Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон. Р. Сайерт і Дж. Марч намагались побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазівирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Дж. Марчем, «політичні коаліції». [21, с. 27-28]

«Будь-яка організація, за Сайертом-Марчем, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т. ін.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук. Р. Сайерт, Г. Саймон і Дж. Марч сприяли утвердженню погляду на те, що «менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ». [21, с. 27-28]

«Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам». [21, с. 28]

Таким чином,

- сучасні організації характеризуються створенням більш ефективних команд, мереж та організації співпраці на іншому рівні;
- концепт таких організацій включає диверсифікацію діяльності, що веде до компетентності більш швидко й безболісно реагувати на виклики;
- принцип стабільності досягається за рахунок динамічності й наявності декількох бізнес-стратегій.

Вони одночасно є відкритою соціальною системою, яка взаємодіє з навколишнім середовищем, щоб вижити. Підхід системної теорії управління є зовнішнім фактором, який вимірює ефективність на основі довгострокової стійкості або зростання.

На рівні постановки завдань змінено підходи до їх розподілу, координації й управлінської вертикалі.

«Різниця між традиційними та сучасними організаційними структурами полягає в їхньому підході до комунікації, прийняття рішень, розширення прав і можливостей співробітників й адаптивності. Поки традиційні структури пропонують чіткість і спеціалізацію, сучасні структури підкреслюють гнучкість, співпрацю та залучення працівників». [21, с. 28]

Визначення поняття трудовий колектив було дано Законом України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ, який втратив чинність. Втім, саме визначення сьогодні застосовується: трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Наразі розроблено навіть його сутнісні ознаки:

- об'єднання задля досягнення спільних інтересів;
- не виступає юридичною особою;
- особа включається у трудовий колектив на підставі трудового договору;
- має цілісну організовану структуру. [38, с. 67]

Як і будь-яка соціально-управлінська структура, організація є джерелом і середовищем конфліктів.

Конфлікт у колективі можна розглядати як конфронтацію приватних і загальних інтересів.

Підстави для виникнення конфліктної ситуації: 1) протилежна спрямованість інтересів – суб'єкти для задоволення своїх потреб повинні рухатися в протилежних напрямках; 2) різниця у спрямованості інтересів, тобто те, що вигідно одним, іншим вигідно, але не тією ж мірою.

Обставини, що можуть впливати на виникнення конфліктної ситуації:

- умови ведення підприємницької діяльності (суб'єктивна складова) й стан ринку (об'єктивна складова: наявність економічних криз, різних надзвичайних станів, зміна економічної та/або фінансової політики тощо);
- проблеми трудової мотивації, пов'язані з оплатою праці, змістом та престижністю роботи, відносинами в колективі між окремими особами та соціальними групами;
- невдоволеність організаційними рішеннями адміністрації, відсутність або недостатність комунікації між адміністрацією і колективом;
- психологічний і емоційний стан членів колективу.

Підсумовуючи, конфліктною є ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні або якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами [40, с. 78].

Враховуючи й аналізуючи наведені дані за причинами (структуровано) конфлікти в організаціях можна типологізувати як:

1. Організаційні – в рамках певного підрозділу і щодо структури.
2. Емоційні – засновані на особистісному сприйнятті.
3. Соціально-трудова – мотивація діяльності різних груп. [102]

З точки зору організаційно-управлінських взаємовідносин конфлікти можна класифікувати у такий спосіб:

1. Вертикальний – конфлікт між рівнями управління в організації.

2. Горизонтальний конфлікт залучає рівні за статусом частини організації та частіше за все виступає конфліктом цілей.

3. Лінійно-функціональний конфлікт частіше за все носить свідомий та почуттєвий характер.

4. Рольовий конфлікт виникає тоді, коли індивід, що виконує певну роль, отримує неадекватне його ролі завдання. [102]

З точки зору специфіки конфлікти в організаціях (вказання на їх особливість) можна поділити на:

1. Конфлікт, пов'язаний з розподілом статусів та влади.

2. Конфлікт, який виникає внаслідок різних дисфункцій в організації.

3. Конфлікт, пов'язаний з неадекватним розподілом праці між членами організації.

4. Конфлікт, який виникає на основі порушення формальних та неформальних норм, правил, процедур тощо.

5. Конфлікт між системою стимулів, спрямованих на підвищення інтеграції в організації. [102]

Аналізуючи наведене, а також таблиці класифікації конфліктів у трудових колективах за класифікаційними ознаками і методами їх врегулювання, можна зробити проміжні висновки.

По-перше, конфлікти у трудових колективах є підтипом соціальних конфліктів – з точки зору виникнення, динаміки протікання, розв'язання та постконфліктного періоду.

По-друге. Виділяють зовнішні причини виникнення – у процесі взаємодії працівників і спільної діяльності, відображаються у формуванні протиріч, пов'язаних із:

- 1) відмінностями у поглядах, цінностях та уявленнях щодо досягнення спільних цілей;
- 2) недостатньою або неточною передачею інформації під час комунікацій;
- 3) невиконанням керівництвом або колегами раніше наданих обіцянок;

- 4) перевантаженістю роботою та надмірною «прив'язаністю» до робочого місця, що призводить до неритмічності та нестабільності робочого процесу;
- 5) нечітким визначенням посадових обов'язків та прав;
- 6) помилками у процесах оцінювання праці;
- 7) низьким рівнем мотивації та зацікавленості у результатах роботи [76].

Внутрішніми причинами визнають:

- 1) когнітивні: знижена самооцінка, невпевненість у власних знаннях та професійних здібностях, труднощі в ухваленні рішень;
- 2) поведінкові: низький рівень адаптації до змін, наявність конфліктів соціальних ролей (особливо у організаційних культурах кланового типу), некоректне тлумачення думок, намірів та дій інших;
- 3) емоційні: психічне та емоційне напруження, ігнорування внутрішніх потреб та якостей особистості, негативні переживання, відчуття психологічної безвиході [32].

По-третє. Конфлікти (зокрема, інтересів) «у сторін соціально-трудова відносин може виникнути ще до початку роботи. Поширеним прикладом тут може бути необґрунтована відмова у прийнятті на роботу». [44, с. 53]

3.3. Інструменти розв'язання конфліктів в трудових колективах.

Базовими інструментами розв'язання конфліктів в організаціях (трудова колективах) визнано конфлікт-менеджмент, переговори та медіацію. [50]

Конфлікт-менеджмент спрямований на попередження і управління конфліктами. Його перевагою є можливість впливу на ранній стадії конфлікту, що усуває загрозу його ескалації. Задля забезпечення підтримання балансу між суб'єктами конфлікту передбачає моніторинг й постійне втручання. Характеризується системністю, тривалістю, скрінінгом і аналізом ситуації, передбачає організаційну стратегію. [50]

Сучасний підхід до управління конфліктами передбачає не лише їхнє подолання на стадії загострення, але й упровадження системи превентивних заходів, здатних мінімізувати ризики виникнення деструктивних суперечностей

у трудовому колективі. [66] Перспективні напрями розвитку конфлікт-менеджменту доцільно розглядати у декількох взаємопов'язаних площинах:

Важливим є своєчасне виявлення потенційних джерел конфліктів шляхом моніторингу соціально-психологічного клімату, проведення анкетувань, інтерв'ю та застосування HR-аналітики. Це дозволяє виявляти напруженість ще на ранніх етапах та своєчасно застосовувати коригувальні заходи [45].

Перспективним напрямом виступає удосконалення комунікаційних процесів через формування культури довіри, прозорості та відкритого діалогу. Організація регулярних ділових зустрічей, круглих столів і тренінгів з розвитку емоційного інтелекту сприяє зниженню ризику міжособистісних протиріч і підвищує рівень взаєморозуміння у колективі [56].

Необхідним є використання сучасних інструментів розв'язання конфліктів, зокрема переговорних технологій, фасилітації та медіації. Залучення незалежного посередника дозволяє знизити емоційну напруженість і забезпечити досягнення взаємовигідних домовленостей [100].

Важливим чинником профілактики конфліктів є розвиток людського ресурсу та підвищення кваліфікації працівників. Проведення навчальних програм, тимблдіingu та коучингових сесій сприяє гармонізації міжособистісних відносин, формуванню навичок конструктивної взаємодії та підвищенню психологічної стійкості працівників [71].

Перспективним вважається застосування цифрових технологій управління людьми, які дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони, відстежувати комунікативні зв'язки та прогнозувати можливі конфліктні ситуації. Використання HR-платформ забезпечує прозорість процесів і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. [8]

Отже, перспективні шляхи мінімізації та подолання конфліктів у трудовому колективі полягають у поєднанні профілактичних та реактивних заходів, інтеграції психологічних, організаційних та інноваційних інструментів. Їх упровадження забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного

клімату, підвищення рівня взаємодовіри у колективі та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З метою практичного застосування теоретичних підходів до врегулювання конфліктів доцільно розробити чіткий алгоритм дій менеджера підприємства, який дозволяє систематизувати процес управління конфліктними ситуаціями, забезпечує послідовність кроків від моменту виявлення проблеми до профілактики її повторного виникнення. [37]

Алгоритм дій менеджера у врегулюванні конфлікту [37]

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1. Виявлення конфлікту	Спостереження, аналіз скарг, анкетування та інтерв'ювання	Фіксація конфліктної ситуації
2. Діагностика причин конфлікту	Встановлення причин конфлікту	Аналітика глибинних причин
3. Обрання стратегії врегулювання	Ухиляння, протиборство, компроміс, співробітництво тощо	Формування плану дій
4. Управлінські заходи	Перерозподіл ресурсів, перегляд умов праці, переговори, медіація тощо	Зменшення напруження, пошук оптимального рішення
5. Аналіз ефективності	Аналіз ефективності стратегії, налагодження зворотного зв'язку	Визначення рівня стабілізації ситуації
6. Профілактика	Ефективність комунікацій, навчання, фокус на корпоративні цінності	Створення системи протидії майбутнім конфліктам

Переговори є ефективним інструментом вирішення реального (існуючого) конфлікту.

Медіація є інструментом вирішення як реального спору, так і його попередження.

3.4. Роль і значення медіації в забезпеченні ефективності стратегії сталого розвитку організації.

3.4.1. Аналіз проведеного опитування «Ставлення до конфліктів в медіації. Роль і значення медіації».

У дослідженні брали участь 66 респондентів. З них: 39 – працівники державного монополіста «У»; 27 – службовці військової організації «М».

Серед опитаних: жінок 49%, чоловіків – 51%. Одружених 81% . За віковими категоріями: 25-29 років – 18 %; 30-39 – 41 %; 41-49 років – 30 %; 51-59 років – 11%.

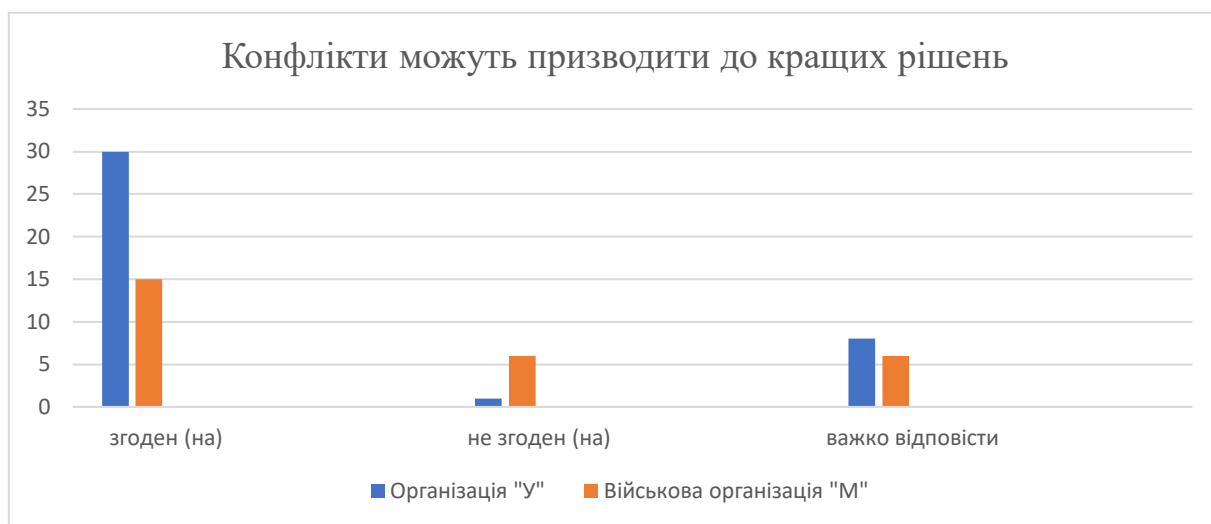
Респондентам було запропоновано відповісти на низку питань, пов'язаних з їх поведінковими реакціями у разі виникнення конфліктної ситуації, розуміння функціональності конфлікту, готовності обговорювати складні й гіпотетично конфліктні теми, конструктивності вирішення конфліктів у їх організації, підтримки з боку колег і керівництва, а також бажання розвивати навички управління конфліктними ситуаціями.

Як вбачається, переважна більшість (94%) респондентів намагаються уникати конфліктів на роботі. Жодна особа не підтвердила свою незгоду, 6-ти % респондентів було важко відповісти на запитання.



Мал. 3.

Попри намагання уникати участі у конфлікті, його конструктивну функцію визнають більше половини опитаних респондентів, що варто вважати позитивним результатом. Серед респондентів-військових вищий відсоток тих, хто не погодився із запропонованою тезою – 24% респондентів висловилися проти, 24% заявили, що їм важко відповісти .



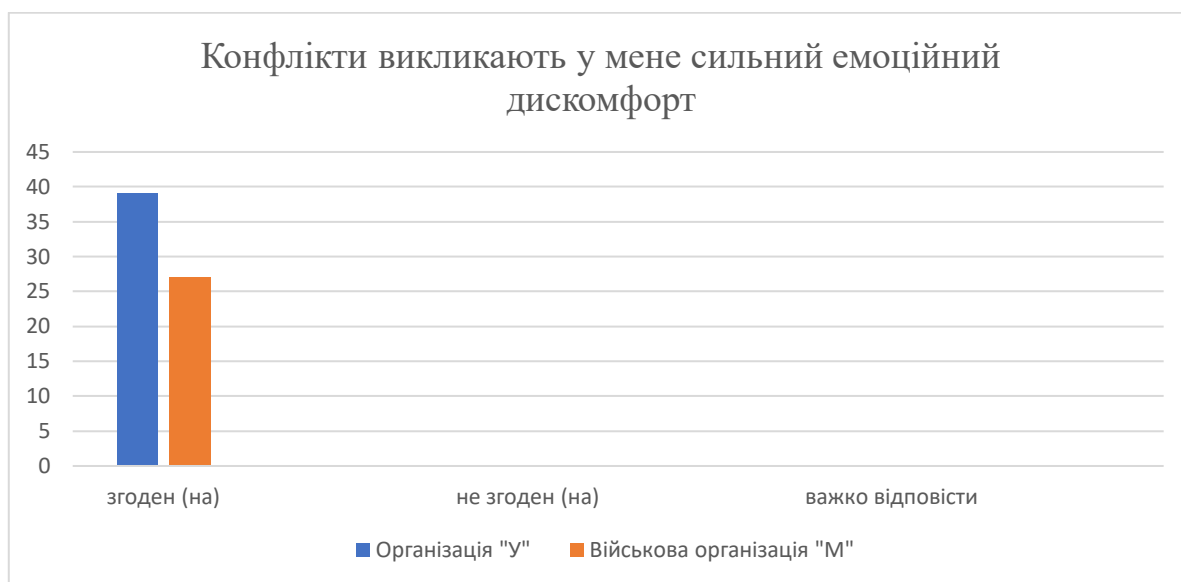
Мал. 4.

Самоусвідомлення себе у конфлікті, бажання бути почутим висловили 95% респондентів. Названі результати слід вважати позитивними й такими, що підтверджують зроблені у роботі висновки щодо наявності в ментальності і правовій культурі українців «своєї правди» і бажання її донести, відстоювання своєї позиції.



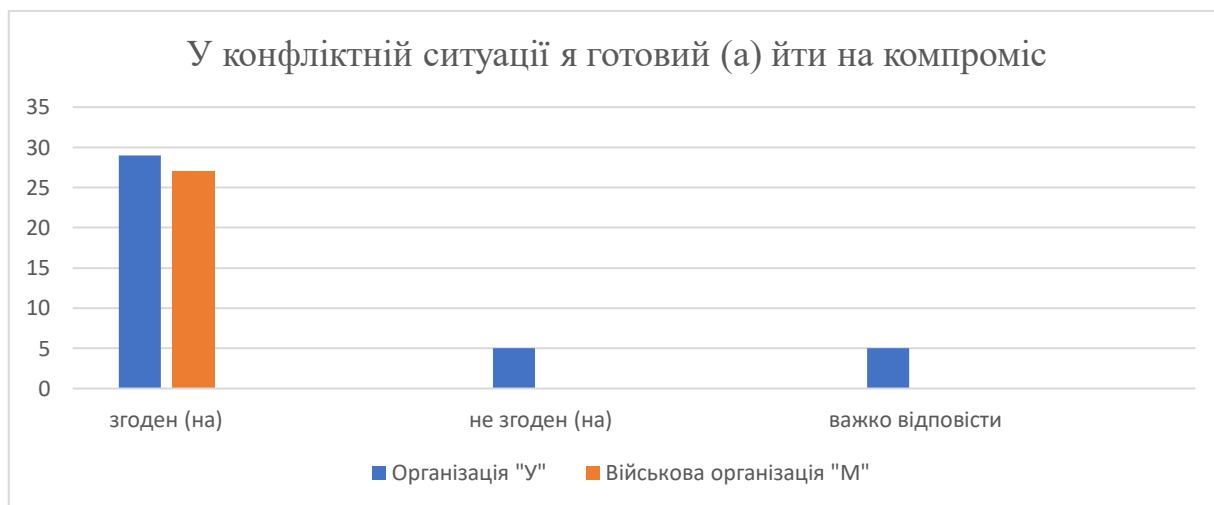
Мал. 5.

Попри визнання значною частиною опитаних респондентів щодо функціональної ролі конфліктів й нормальне до них ставлення, 100% визнали негативний вплив конфлікту на їхній психо-емоційний комфорт.



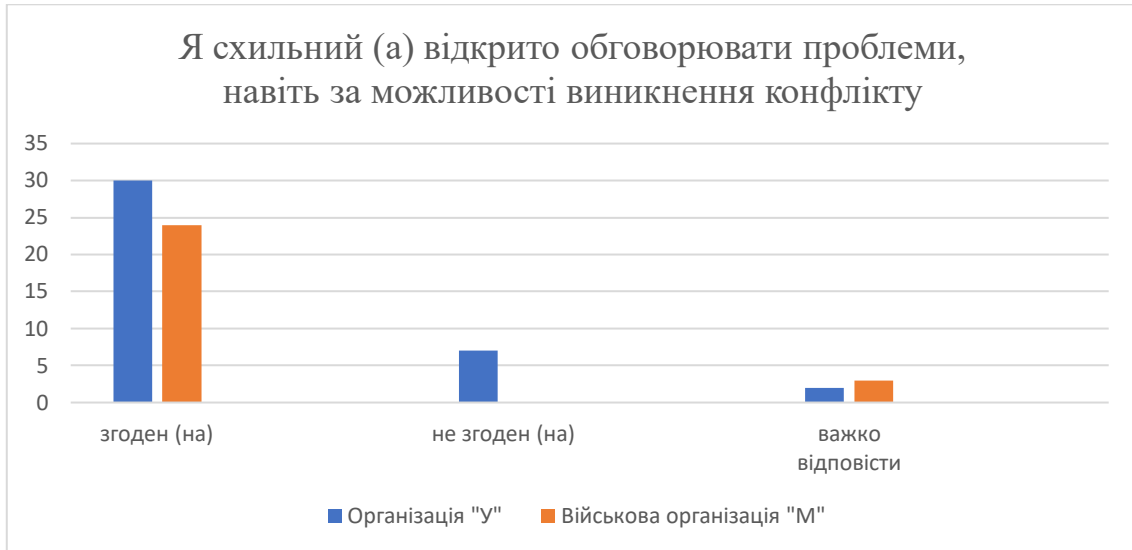
Мал. 6.

100% опитаних респондентів-військових і 91% цивільних висловились про готовність йти на компроміс. Очевидно, така картина відповідей відображає більшу варіативність поведінки у разі настання конфліктної ситуації у підприємстві цивільного сектора.



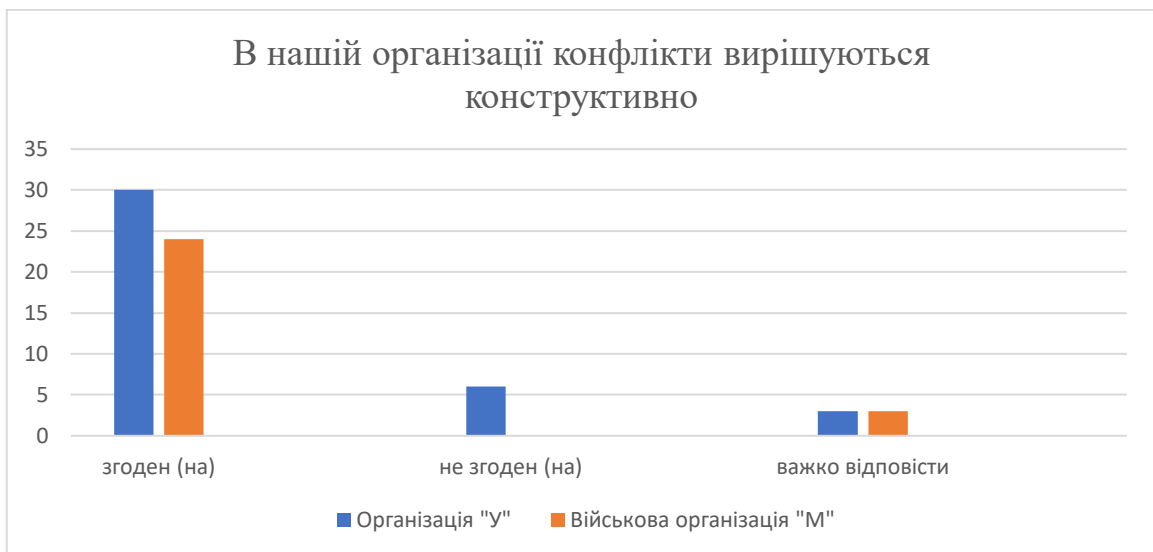
Мал. 7.

Аналіз дослідження у цьому аспекті вказує на більшу закритість представників військової організації. Статутні відносини передбачають виконання наказу, а не його обговорення. Варто передбачити, що такий розподіл відповідей є наслідком цієї особливості.



Мал. 8.

90% респондентів загалом погоджуються, що у їх організації конфлікти вирішуються конструктивно. Знову-таки, звертає на себе увагу відсутність відповідей не згоден (на), швидше не згоден (на) серед респондентів-військових.



Мал. 9.

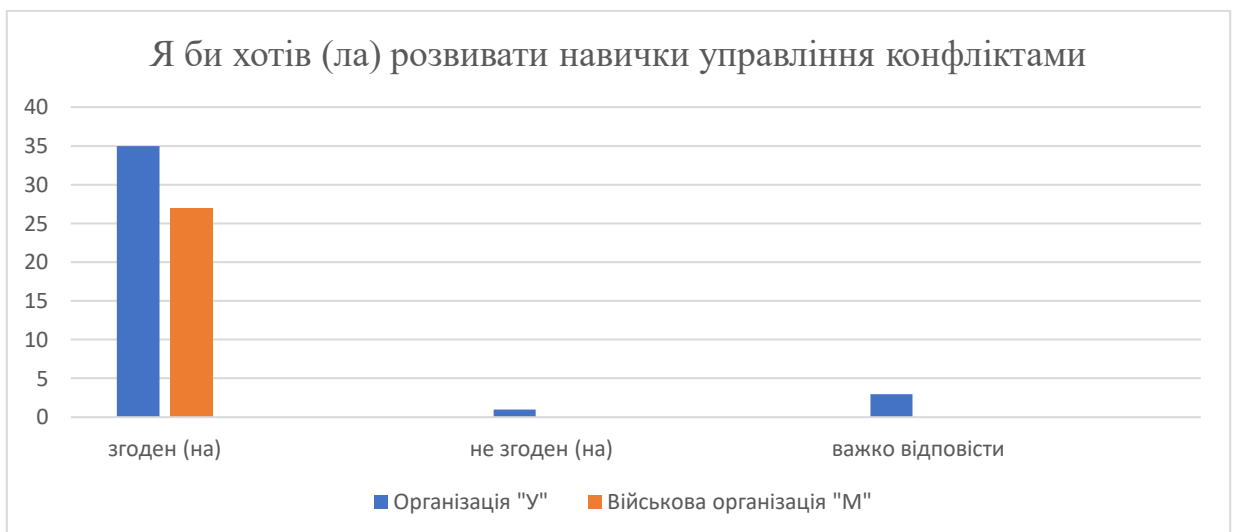
Результати опитування в цій частині аналогічні попередній діаграмі.



Мал. 10.

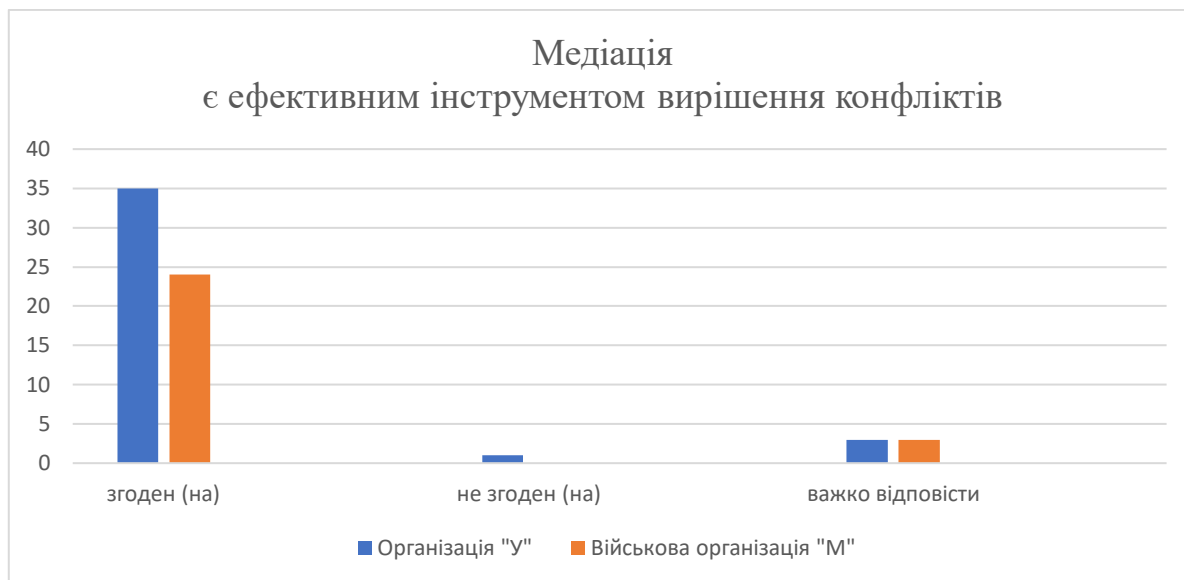
Навички управління конфліктами висловили бажання розвивати майже 95% опитаних респондентів. Не згоду – 1,5%.

Зазначене дозволяє робити висновки, що тема конфліктів є важливою і чутливою для опитаних. Одночасно позитивним фактором є активна позиція респондентів стосовно самонавчання новим компетентностям і корисним навичкам – у тому числі, для захисту власного психологічного здоров'я і психічного стану.



Мал. 11.

94% опитаних погодились із думкою про ефективність медіації як інструменту вирішення спорів. Результати відповідей в цілому корелюються, що вказує на відсутність похибки.



Мал. 12.

Деталізація графічної інформації представлена у таблицях.

Питання	Повністю згоден(на)	Скоріше згоден(на)	Повністю незгоден(на)	Скоріше не згоден(на)	Важко відповісти
1. Я зазвичай намагаюсь уникати конфліктів на роботі	34	2			3
2. Конфлікти можуть призводити до кращих рішень	19	11	1		8
3. Під час конфлікту мені важливо, аби мене почули	37	2			
4. Конфлікти викликають у мене сильний емоційний дискомфорт	29	9			1
5. У конфліктній ситуації я готовий(а) йти на компроміс	24	5	3	2	5
6. Я схильний(а) відкрито обговорювати проблеми, навіть, якщо можливий конфлікт	22	8	4	3	2

7. В нашій організації конфлікти вирішуються конструктивно	24	6	2	4	3
8. Я відчуваю підтримку з боку колег або керівництва під час конфліктів	24	6	2	4	3
9. Я хотів(ла) б розвивати навички управління конфліктами	26	9		1	3
10. Медіація є ефективним інструментом вирішення конфліктів	27	8		1	3

Таблиця 2. Підприємство державної монополії «У»

Питання	Повністю згоден(на)	Скоріше згоден(на)	Повністю незгоден(на)	Скоріше не згоден(на)	Важко відповісти
1. Я зазвичай намагаюсь уникати конфліктів на роботі	24	3			
2. Конфлікти можуть призводити до кращих рішень	13	2	3	3	6
3. Під час конфлікту мені важливо, аби мене почули	24	3			
4. Конфлікти викликають у мене сильний емоційний дискомфорт	24	3			
5. У конфліктній ситуації я готовий(а) йти на компроміс	24	3			
6. Я схильний(а) відкрито обговорювати проблеми, навіть, якщо можливий конфлікт	21	3			3
7. В нашій організації конфлікти вирішуються конструктивно	21	3			3
8. Я відчуваю підтримку з боку колег або керівництва під час конфліктів	24	2			2

9. Я хотів(ла) б розвивати навички управління конфліктами	24	3			
10. Медіація є ефективним інструментом вирішення конфліктів	21	3			3

Таблиця 3. Військова організація «М»

Аналіз поданого матеріалу:

- різниця розподілу відповідей, очевидно, криється у системі формування організації. Перша є юридичною особою приватного права (хоча і державною монополією). Друга є військовою організацією, яка передбачає статутні взаємозв'язки;
- в першій організації вбачається більша відкритість, а також сприйняття конфлікту як неодмінного супутника життєдіяльності людського колективу, що, очевидно, має аналогічну природу;
- аналіз засвідчує розуміння сутності медіації як інституту примирення; ролі та значення медіаційних процедур;
- вбачається довіра до медіації й бажання опанування навичками розв'язання конфліктів.

З огляду на наведений аналіз вбачається ефективним і дієвим засобом вирішення конфліктних ситуацій за участю військовослужбовців введення посади Військового омбудсмена [4], який поєднує у своїй діяльності організаційно-розпорядчі та квазі-медіаторські функції.

3.4.2. Особливістю цієї роботи є її полігалузевий характер. Зазначене стосується використаних у дослідженні понять «конфлікту», «компромісу» а також концепції «сталого розвитку організацій». Названа особливість передбачає особливий методологічний інструментарій – використання профільних робіт (з економіки, психології, права тощо).

Під стратегією сталого розвитку (sustainable development strategy) зазвичай розуміють стратегію розвитку людства, цивілізації і цілому або окремого соціуму,

наприклад, країни чи регіону. Стратегію сталого розвитку можна визначити як найбільш ефективну стратегією розвитку сучасної цивілізації, яку спрямовано на максимальне задоволення природних потреб людини, що перебуває у гармонії з природою та позбавлена соціальних негараздів. Стратегія сталого розвитку передбачає стійке економічне зростання суспільства, що не зашкоджує довкіллю та узгоджене із соціальним розвитком суспільства.

Виокремлюють три основні взаємозалежні складові стратегії:

- 1) економічний розвиток (економічна складова);
- 2) захист та збереження довкілля (екологічна складова);
- 3) соціальний розвиток (соціальна складова). [104, с. 7]

Проведене дослідження дає змогу визначити сталий розвиток підприємства як «процес якісних змін, що відбувається в поточному та довгостроковому періодах, задля забезпечення зростання та збалансованого й гармонійного розвитку економічної, соціальної та екологічної підсистем підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також забезпеченням захисту довкілля, який є стратегічним пріоритетом, що забезпечує ринкову вартість підприємства та суспільну цінність». [85, с. 84] Автор погоджується із визначенням та виходить з його сутнісного розуміння.

Актуальною стає проблема розроблення такого механізму стратегічного управління підприємством, який би враховував пріоритети сталого розвитку та забезпечував підприємство дієвим інструментарієм оцінювання рівня досягнення поставлених цілей. Для вирішення цієї проблеми можливий такий порядок формування стратегії управління підприємством на засадах сталості.

- 1) Аналіз факторів внутрішнього середовища та зовнішнього оточення.
- 2) Постановка мети та цілей стратегії. Проведене оцінювання складових сталого розвитку підприємства та їх ідентифікація дають змогу визначити проблеми, які має підприємство, встановити пріоритетність їх вирішення та побудувати систему відповідних цілей.

3) Формування стратегії на засадах сталого розвитку підприємства, визначення шляхів її реалізації. На цьому етапі визначаються кращі варіанти досягнення кінцевої мети.

4) Розроблення та впровадження системи моніторингу й контролю показників реалізації стратегії сталого розвитку, яка передбачає аналіз факторів стійкості на основі системи показників та індикаторів, визначення класу стійкості для обґрунтування цілей та завдань подальшого розвитку, корегування функцій, цілей, принципів та методів стратегічного управління на засадах сталого розвитку. [85, с. 82-83]

На сучасному етапі в умовах євроінтеграції українським підприємствам необхідно впроваджувати стратегії сталого розвитку, що відповідають європейським стандартам та вимогам. Однією із вимог сталого розвитку визнається: поліпшення умов праці. Забезпечення належних умов праці для працівників, включаючи безпеку на робочому місці, справедливу оплату праці та можливості для професійного розвитку [78, с. 64]

Під стійким розвитком у сучасних умовах ринку розуміють таку модель соціально-економічного розвитку, за якої досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління без позбавлення майбутніх поколінь таких можливостей унаслідок вичерпання природних ресурсів і деградації навколишнього природного середовища. Фундаментом для реалізації такої стратегії стала концепція соціальної відповідальності (англ. – corporate social responsibility) або, інакше кажучи, концепція корпоративної стійкості. У контексті сталого розвитку вона характеризується як модель управління корпорацією, що містить три аспекти її діяльності: економічний, соціальний та екологічний. [29, с. 71]

Соціальна відповідальність передбачає:

- підтримку та розвиток співробітників (тренінги), розвиток корпоративної культури, соціальні програми;
- взаємодію з громадами, дотримання прав людини та етичних норм;

- підвищення рівня життя і добробуту співробітників, заохочення до волонтерства та благодійності. [57] Отже, запровадження стратегії сталого розвитку не лише відповідає сучасним вимогам ринку, але й створює основу для довгостроково-го зростання та стійкості як організацій, так і економіки загалом. [57]

ВИСНОВКИ

На основі поставлених завдань та в ході проведеного дослідження і викладення основних положень роботи, можна зробити наступні висновки:

Медіація як явище має історію в багато століть й застосовується між суб'єктами особами з автономією волі, які вправі обирати юрисдикційний або позаюрисдикційний способи захисту. Глибокий аналіз цього історичного процесу дає можливість краще зрозуміти взаємозв'язок та особливості сучасних моделей медіації, в основі яких лежать такі поняття як ментальність людей та менталітет народів.

На сучасному етапі медіація визначається як процедура врегулювання спору за участю третьої нейтральної і неупередженої сторони – медіатора. Процес примирення передбачає досягнення компромісу на основі консенсусу й завершується укладенням угоди про примирення.

На сучасному етапі медіація, яка за своєю суттю характеризується приватністю, застосовується при вирішенні приватно-правових спорів – сімейних, трудових тощо. Разом із тим медіаційні процедури активно застосовуються у публічно-правових спорах: податкових, митних. Примирення потерпілого і обвинуваченого передбачено КПК України. Якщо процедури примирення визнані обов'язковими на рівні унормування (КПК України і Митний кодекс України) вони застосовуються активно.

Медіаційні моделі мають велику варіативність та залежать від багатьох факторів. Одна варіація моделі базується на ролі медіатора у процесі примирення, тактиці та стратегіях його поведінки. Інші моделі залежать від допущених до процесу медіації суб'єктів. Розрізняють судову, нотаріальну модель, а також модель за участю професійних медіаторів.

Вибір способу імплементації інституту та медіаційних моделей належить до компетенції національної влади, оскільки здебільшого така імплементація відбувається на рівні унормування. Результативність застосування медіаційних процедур залежить від внутрішнього сприйняття стратегії win-win як

взаємовигідної, тобто, від наявності в ментальності і правовій культурі народу схильності до компромісного вирішення конфліктів. Оскільки медіація спирається не на силу судового рішення, але – на компроміс у формі консенсусу.

Сучасні організації відповідають вимогам відкритих систем й конфігурують зі стратегією сталого розвитку. Одним із елементів стратегії сталого розвитку є соціальний, спрямований на розвиток, адаптацію і навчання.

Сучасні організації віддають перевагу сучасному практичному інструментарію вирішення і попередження конфліктів: конфлікт-менеджменту, переговорам і медіації.

Результати дослідження дозволяють дійти висновку, що на рівні керівництва і трудового колективу названий інструментарій застосовується здебільшого у бізнесовому середовищі. Підприємства державних монополій і військових організацій (управляються на підставі військових статутів) не застосовують технології відновного правосуддя.

Оптимальним для вирішення конфліктів у військових організаціях стало введення посади військового омбудсмена, наділеного окремими владно-розпорядчими функціями. Державні монополісти попри свою організаційно-розпорядчу форму є суб'єктами господарювання, через що на них мають поширюватися загальні правила.

Таким чином:

1. Досліджено процес зародження і становлення процедур примирення в історичній ретроспективі. На підставі аналізу зроблено висновок про автономізацію волі і суб'єктність як обов'язкові складові для ухвалення рішення особою про обрання варіантів способів захисту прав і інтересів. Визначено, що природою компромісу є усвідомлення власної вигоди і переваги. Встановлено, що фактичне повернення до неюрисдикційних процедур й формування концепції відновного правосуддя викликано потребою подальшого гармонійного розвитку суспільства.

2. Встановлено сутність і зміст медіаційних процедур на сучасному етапі: 1) примирення як структурований процес за участю третьої нейтральної сторони, що завершується підписанням підсумкового документу; 2) як приватна процедура; 3) універсальна для різних сфер застосування, включаючи публічно-правові відносини.
3. Визначено та розкрито сутність медіаційних моделей – за класифікуючим критерієм ролі медіатора у процесі примирення, а також за ознакою ступеню професіаналізації медіатора (суддівська і нотаріальна медіація, участь професіональних медіаторів). На підставі аналізу оптимальним способом імплементації моделі визнано унормування у спосіб – на розсуд національної влади.
4. На підставі аналізу розроблено практичний інструментарій медіаційних процедур як пріоритетного і універсального засобу розв’язання і попередження конфліктів у трудових колективах. Стратегії базовані на розумінні функціональності конфлікту й намаганні перетворення ціннісних конфліктів у конфлікти інтересів й звелення їх до конкуренції і кооперації, або до угоди.

Таким чином можна констатувати факт досягнення цілей і завдань роботи.

Проведений аналіз дає право сформулювати пропозиції щодо попередження та врегулювання конфліктних ситуацій в організації (на прикладі досліджуваного державного монопольного підприємства):

- найуживанішим інструментом на рівні компанії для запровадження інституту медіації слід визнати доповнення існуючого Кодексу етики положеннями про ставлення до конфліктів в організації, методів їх вирішення, а також щодо покладення обов’язків з конфлікт-менеджменту і застосування медіаційних процедур на HR-підрозділ;
- на рівні цього локального нормативного акту закріпити обов’язковість проведення медіаційних процедур для розв’язання і попередження конфліктних ситуацій;

- розробити процедуру залучення сторонніх медіаторів, включаючи процедуру і розробку джерел фінансування;
- пропагувати медіацію як спосіб розв'язання конфліктів в організації;
- забезпечити навчання основам медіації не тільки топ менеджерам і представникам середньої управлінської ланки, але й всім бажаючим працівникам.

Щодо військової організації визнано достатнім звернення до військового омбудсмена – враховуючи, враховуючи специфіку організації, яка управляється відповідним Статутом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Митний кодекс України: Закон України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–48. Ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
3. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1618-IV: в редакції Закону від 03.10.2017 № 2147-VIII : станом на 17.07.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (дата звернення: 23.11.2025).
4. Про Військового омбудсмена: Закон України від 17 верес. 2025 р. № 4603-IX : станом на 15.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4603-20#Text> (дата звернення: 21.12.2025).
5. Про медіацію: Закон України від 16 листоп. 2021 р. № 1875-IX : станом на 15.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 21.12.2025).
6. Постанова Верховного Суду від 19 квітня 2022 р. у справі № 816/687/16, адмін. провадження № К/9901/33796/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104044775> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Постанова Верховного Суду від 25 листопада 2025 р. у справі № 910/11283/25, госп. справа. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/132114464> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Рішення Дніпропетровського окружного адміністративного суду від 15.04.2020 р. у справі № 160/1911/20. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/88906908/> (дата звернення: 11.12.2025).
9. Ухвала Господарського суду м. Києва від 16.10.2025 р. у справі № 910/11283/25. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/131066138> (дата звернення: 11.12.2025).

Основна література

10. Alternative Dispute Resolution Act of 1998. URL: <https://www.congress.gov/bill/105th-congress/house-bill/3528> (дата звернення: 12.01.2026).
11. Unified Mediation Act. URL: <https://www.uniformlaws.org/committees/community-home?CommunityKey=45565a5f-0c57-4bba-bbab-fc7de9a59110> (дата звернення: 12.01.2026).
12. National Center for State Courts. URL: <http://www.ncsconline.org/wc/CourTopics/StateLinks.asp?id=59&topic=ADRMed> (дата звернення: 12.01.2026).

13. Online Master of Legal Studies. URL: <https://onlinemasteroflegalstudies.com/career-guides/become-a-mediator/court-certified-mediation-requirements-by-state/> (дата звернення: 12.01.2026).
14. Mediationsgesetz (MediationsG): Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/BJNR157710012.html> (дата звернення: 12.01.2026).
15. The Social Science Encyclopedia / ed. by A. Kuper, J. Kuper. London : Routledge & Kegan Paul, 1985. 912 p.
16. Coser L. A. Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology*. 1957. Vol. 8, no. 3. P. 197–207. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0007-1315%28195709%298%3A3%3C197%3ASCATTO%3E2.0.CO%3B2-H>
17. Zhomartkyzy M. Historical aspect of international mediation and current trends in its development. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 79. Ч. 1. С. 192–201.
18. Барабаш Т. А. Теоретико-правова типологія медіації в Німеччині. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v28/5.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
19. Бевелікова Н. Конфуціанство й азіатська модель права. *Порівняльне правознавство*. 2013. № 3–4. С. 146–156.
20. Бедрій М. М. Копне право і його застосування в українському копному судочинстві (XIV–XVIII ст.). *ScienceRise: Juridical Science*. 2019. № 3 (9). С. 32–38.
21. Бельська Т. В. Теорія організації: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 84 с.
22. Біляк Ю. В. Історичні аспекти виникнення конфлікту та еволюція поглядів. *Агросвіт*. 2017. № 13. С. 29–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_13_7 (дата звернення: 04.12.2025).
23. Бобровник С. В. Правовий компроміс і правовий конфлікт як ціннісні виміри права. *Альманах права*. 2012. С. 109–133. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/bitstreams/726942b1-7fa3-4f89-97c5-b63c966272ed/download> (дата звернення: 04.12.2025).
24. Божина Я. В. Правова природа медіації та принципи її добровільності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 20–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/1> (дата звернення: 05.12.2025).
25. Бондарева М., Шмарьова Т. Розвиток альтернативного врегулювання спорів в Україні: на прикладі застосування медіації у нотаріаті та врегулювання спорів за участю судді. *Доступ до правосуддя в умовах сталого розвитку: до 30-річчя незалежності України: кол. моногр. / за заг. ред. Ю. Притики та І. Ізарової*. Київ: Дакор, 2021. С. 338–356.
26. Бондаренко К. С. Досвід медіації зарубіжних країн та вдосконалення системи позасудового вирішення спорів в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 86–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/19>. (дата звернення: 05.12.2025).

27. Верховний Суд підтримав позицію податкової служби у справі з ПрАТ «Філіп Морріс Україна». URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/465319.html> (дата звернення: 01.12.2025).
28. Водоп'ян Т. В. До питання історії розвитку медіації в Україні. *Цивільне право та цивільний процес: актуальні питання*. 2020. Вип. 20. С. 45–48. URL: <http://ppp-journal.kiev.ua/archive/2020/20/9.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
29. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць. 2016. С. 69–74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2746/visnyk2016-69-74.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
30. Галян О. І., Галян І. М. Експериментальна психологія: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2012. 400 с.
31. Гесіод. Гімн «Гермесу». URL: <https://www.i-franko.name/uk/Transl/1915/GomerivskiGimny/3GimnDoGermesa.html> (дата звернення: 26.08.2025).
32. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
33. Гірник А. М., Резаненко В. Ф. Світоглядні та етико-правові засади медіації в Китаї. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2013. Т. 149. С. 27–31.
34. Гончарук І. Критичне мислення та емоційний інтелект як складові процесу пізнання. *Студентський науковий вісник ТНПУ імені Володимира Гнатюка*. 2018. Вип. 43. С. 30–31.
35. Гомер. Іліада. URL: <https://www.ukrlib.com.ua/world/printit.php?tid=529> (дата звернення: 26.10.2025).
36. Гордієнко А. Ю. Ідея справедливості у ментальності українців: природа та генеза. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 10. С. 24–27. URL: http://www.lsej.org.ua/10_2021/4.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
37. Дашко І. М., Никончук Г. В. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20> (дата звернення: 04.12.2025).
38. Довжич К. В. Трудовий колектив як суб'єкт трудового права в Україні та країнах Європи: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Дніпропетровськ: ДНУВС, 2015. 189 с.
39. Дубовик О. І. Становлення альтернативного правосуддя в Україні. *Право і суспільство*. 2015. № 5-2. С. 53–57.
40. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Омега, 2013. 216 с.
41. ДФС скасувала донарахування «Філіп Морріс Україна» на суму 635 млн. грн. URL: <https://boi.org.ua/cases-post/dfs-skasuvava-donarahuvannya-filip-morris-ukrayina-na-sumu-635-mln-grn/> (дата звернення: 30.11.2025).

42. Езоп. Дельфіни та тунець. URL: <https://www.facebook.com/groups/737491691585226/posts/952979183369808/> (дата звернення: 19.08.2025).
43. Есхіл. Трагедії / перекл. з давньогрец. А. Содомор та Бориса Тена. Київ: Дніпро, 1990. 318 с.
44. Жернаков В. В. Конфлікти і спори у сфері праці: сутність і взаємодія. 2022. № 2 (38). DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2\(38\)-6](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2(38)-6) (дата звернення: 19.08.2025).
45. Єрохін С. В. Роль посередництва у вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Харків : Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2008. 180 с.
46. Заєць А. П. Первісне суспільство і право. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2018. Т. 2. С. 13–19.
47. Захарченко О. В. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 4. С. 53-59. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_4_8 (дата звернення: 30.11.2025).
48. Йосипенко С. Т. Поняття та особливості правової природи медіації. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 3. С. 86–88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/75601d2d-9d32-4922-9b28-ff8639fa974d> (дата звернення: 05.12.2025).
49. Замість ремонту шантаж і погрози: розвиток скандалу навколо «Цитрусу». URL: <https://www.5.ua/suspilstvo/zamist-remontu-shantazh-i-pohrozy-rozvytok-skandalu-navkolo-tsytusu-167232.html> (дата звернення: 30.11.2025).
50. Калініна Н., Оліферовський М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 325–333. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333> (дата звернення: 15.01.2026).
51. Капустіна Г. О. Правова культура як фактор розвитку суспільства. 2015. С. 33–38.
52. Каткова Т. Г. Примирення як традиційний метод вирішення спорів в КНР. *Право і суспільство*. 2015. № 5. Ч. 3. С. 126–131.
53. Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах. *Право України*. 2011. № 11–12. С. 225–245.
54. Книгницький М. М. Поняття та сутність правової культури і процесу застосування права. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 190–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.27>. (дата звернення: 15.01.2026).
55. Колотило М. О. Ментальність і менталітет: онтологічний статус та антропологічні виміри. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип. 15. С. 66–69. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/380c71a6-b2c0-46a3-b958-5d16fc2164ef/content> (дата звернення: 06.12.2025).
56. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.
57. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 6.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-06> (дата звернення: 02.11.2025).

58. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

59. Кравчук Л. Ф. Розвиток інституту медіації в Польщі: генеза і досвід діяльності центрів. *Демократичне врядування*. 2019. Вип. 2 (24). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26427/198737-article-text-443946-1-10-20200319.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

60. Красін С. А., Красіна Г. В., Кондрацька Л. В. Історична ретроспектива змін поглядів на конфлікт. *Габітус*. 2025. № 74. С. 349–353. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2025/74-2025/65.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).

61. Крестовська Н. Медіація в міжнародних конфліктах Середньовіччя та Модерної доби. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 10. С. 324–331. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/57.pdf> (дата звернення: 17.08.2025).

62. Кузьменко А. О. Розвиток української ментальності та її відмінність від менталітету інших країн. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. 2017. № 2 (33). С. 384–386.

63. Кутуєв П. В., Багінський А. В., Василець А. І. Соціологія модерну та модернізації: підручник для студ. спеціальності 054 «Соціологія», спеціалізації «Врегулювання конфліктів та медіація». Київ: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 355 с.

64. Лемак В. В. Загальна теорія держави і права: Навч. посібник. Ужгород, 2003. С. 217–218.

65. Леоніков В. М. Відмежування Юдейської релігії від Раннього християнства у історико-політичному просторі Римської імперії: дипломна робота. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/e57534fc-a2f5-4c06-aa78-cbf5f4b35913> (дата звернення: 16.11.2025).

66. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Практична психологія конфлікту: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: МАУП, 2002. 256 с.

67. Луць Л. А. Сучасні правові системи світу: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2003. 268 с.

68. Людина і суспільство: заради справедливості... До теми смертної кари. URL: <http://www.hetman.tv/nomera/2010/2010-6-1-30/baladan.html> (дата звернення: 01.11.2025).

69. Макеєва О. М. «Правова культура» та «культура»: співвідношення категорій. *Держава і право*. 2013. Вип. 61. С. 33–38.

70. Малазонія Н. Г. Історія розвитку та становлення медіації. *Науковий вісник публічного і приватного права*. 2018. Вип. 4, Т. 2. С. 166–170.

71. Мамай В. А. Співвідношення понять «трудова спір» і «трудова конфлікт». *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С. 95–99.

72. Мамчур Л. В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. *Держава і право*. Вип. 50. URL:

<https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/17489cfa-efd9-44e4-9cf9-2e9c282553e7/content> (дата звернення: 02.11.2025).

73. Мержиєвська В. Добро, зло і стратегія win-win. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1640-dobro-zlo-i-ctratehiia-win-win> (дата звернення: 11.09.2025).

74. Мирза С. С. Особливості становлення та розвитку медіації у зарубіжних країнах з англо-саксонською і романо-германською правовими системами. *Право і Безпека*. 2020. № 1. С. 133–138.

75. Михалевич І. Ю. Образ свекрухи в українській жіночій ліриці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Філологія*. 2017. № 30, Т. 1. С. 36–38.

76. «Міф про створення світу» давньогрецький. URL: <https://dovidka.biz.ua/mif-pro-stvorennya-svitu-davnogretskyi/> (дата звернення: 12.08.2025).

77. Монестье М. Смертная казнь. История и виды высшей меры наказания от начала времен до наших дней / пер. с фр. Киев: Центр учебной литературы, 2021. 320 с.

78. Некрасова А. А. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/2024. С. 60-65. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.60

79. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79–81.

80. Нурищенко Р. С. Розвиток медіації як альтернативного способу вирішення спорів в Україні та зарубіжних країнах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 40–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/6> (дата звернення: 02.11.2025).

81. Ольшевський І. О. Загальна характеристика форм захисту цивільних прав. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів*. Вінниця, 2024. С. 330–333. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/684bee80-f895-45ca-9097-b77d088a2a26/content> (дата звернення: 15.01.2026).

82. Організація як відкрита система. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2021/01/PTBD-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-18.01.21.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).

83. Особливості кримінального провадження на підставі угод. URL: https://kr.te.court.gov.ua/sud1909/inf_too_people/ugoda/ (дата звернення: 07.12.2025).

84. Петінова О. Б. Ментальність як соціокультурний феномен в контексті соціально-філософського аналізу. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/7162a04f-9076-4873-9c07-8d33e58f971c/content> (дата звернення: 03.12.2025).

85. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах Концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79-85.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>

DOI:

86. Подковенко Т. О. Інститут медіації: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. Вип. 1. С. 26–31. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/aabce550-6488-4e0a-8b0e-8deac8a2dace/content> (дата звернення: 10.12.2025).

87. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2014. Вип. 65. С. 134–139.

88. Поліщук М. Я. Розвиток та поширення медіації як спосіб вирішення цивільно-правових спорів у межах правової системи Канади. *Право і суспільство*. 2016. № 2, Ч. 3. С. 67–71.

89. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від 20 квіт. 2015 р. № 276/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015> (дата звернення: 21.08.2025).

90. Проскура К. П. Особливості адміністрування податків в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3–4. С. 53–55. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/6bca1a2-a10c-4a7f-b95f-c8e12681b11b/content> (дата звернення: 01.12.2025).

91. Причини, функції та типологія конфліктів... : метод. рек. / уклад. Н. Г. Міхановська, В. В. Євдокименко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 33 с.

92. Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах від 18 верес. 2002 р. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

93. Савайда О. І. Українська ментальність поміж ментальностей народів світу. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 161–165. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3264/1/23%3D.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

94. Свиридчук Н. Історико-теоретичні основи правового конфлікту в соціальному вимірі. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2011. № 1. С. 30–35.

95. Сенік О. М. Динаміка розвитку правового конфлікту. *Інформація і право*. 2013. № 1 (7). С. 121–130. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/13somrpk.pdf> (дата звернення: 11.01.2026).

96. Сєдашова О. А., Калініна Н. В., Казанцев М. Ю. Медіація, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів: приклад IT-бізнесу. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 126–136. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/248/190> (дата звернення: 31.08.2025).

97. Сіроткіна М. В. Поняття та зміст правового компромісу у кримінальному процесі: концептуальні підходи. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 3. С. 280–284. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-7897-409X> (дата звернення: 31.08.2025).

98. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник / пер. з рос. Харків : Консум, 2001. 656 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2FMB_Pravo/Skakun-O.F.-Teoriya-derzhavy-i-prava.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
99. Компроміс. *Словник.ua*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=компроміс> (дата звернення: 16.11.2025).
100. Конфлікт. *Словник. Портал української мови та культури*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=конфлікт> (дата звернення: 02.01.2026).
101. Консенсус. *Словник. Портал української мови та культури*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=конфлікт> (дата звернення: 02.01.2026).
102. Специфіка організаційного конфлікту. URL: <https://confman.ptngu.com/index7.html> (дата звернення: 15.12.2025).
103. Стан розгляду судових справ. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-rezalt/949945.html> (дата звернення: 04.12.2025).
104. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf
105. Судовий контроль за виконанням рішень суду необхідний... – Олег Ткачук. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/992603> (дата звернення: 01.09.2025).
106. Сьомич М. І., Стрілець Б. В., Шведенко П. Ю. Медіація в трудових спорах: перспективи застосування в Україні та досвід Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 409–413. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/98> (дата звернення: 01.09.2025).
107. Тищик Б. Й. Історія держави і права країн Стародавнього Сходу: навч. посіб. у 2 т. Львів: Сполом, 1999. Т. 1. 188 с.
108. Токарева А. С. Соціально-правова природа медіації як альтернативного способу вирішення спорів. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. № 4, Т. 1. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2020-4.1-02> (дата звернення: 01.09.2025).
109. Трофименко В. А. Традиції як базис формування системи правових цінностей і принципів (на прикладі Китаю). *Вісник НЮА України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 7. С. 98–108.
110. Федчишин Д. В. Земельно-правові аспекти застосування медіації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 85, Ч. 2. С. 201–205.
111. Ханік-Посполітак Р. Ю., Нурищенко Р. С. Врегулювання спору за участі судді: чи є ефективною ця процедура? *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2021. Т. 8. С. 85–91.
112. Чому в Україні не виконуються судові рішення. В Омбудсмана провели круглий стіл. URL: <https://unba.org.ua/news/8229-chomu-v-ukraini-ne-vikonuyut-sya-sudovi-rishennya-v-ombudsmana-proveli-kruglij-stil.html> (дата звернення: 01.09.2025).

113. Шай Р. Правова медіація. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5749/vnulpurn201685049.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
114. Шаравара І. Я. Правова свідомість та правова культура в Україні: проблеми їх становлення. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2015. № 3. С. 9–12.
115. Шевчук О. Історичні аспекти виникнення та розвитку позасудового врегулювання спорів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. № 1 (25). С. 27–32.
116. Шеллінг Т. Стратегія конфлікту. Київ: ЦЕРЕМ, 2025. 328 с.
117. Шкуренко К. О. Визначення поняття «ментальність» у науковому дискурсі. *Гілея: науковий вісник*. 2013. Вип. 72. URL: <http://gileya.org/index.php?ng=library&cont=long&id=91> (дата звернення: 15.01.2026).
118. Ясиновський І. Г. Характеристика моделей медіації в розвинутих країнах. *Юридичний вісник*. 2014. № 4 (33). С. 94–98.