

**MEDIATION AND MEDIATION COMPETENCIES  
AS COMPONENTS OF TRAINING MANAGERS**

**МЕДІАЦІЯ ТА МЕДІАЦІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК СКЛАДОВІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ**

**Stamat V.M.**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing  
Mykolayiv National Agrarian University  
Mykolaiv, Ukraine*

**Стамат В.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет  
м.Миколаїв, Україна*

Необхідно зазначити, що впродовж існування всього людства конфлікти у суспільстві були невід'ємною частиною їх життя та розвитку. Скільки існує людство, стільки відбувається їх взаємодія, яка має різні погляди, думки на певні явища, події, факти. Виникають спірні ситуації, які переростають у конфліктні, а потім це може призвести до конфліктів. Здебільшого конфлікти мають негативне забарвлення, виконують деструктивні функції як у суспільстві в цілому, так й у трудових колективах, в організаціях, що призводить до погіршення соціально-психологічного клімату між працівниками, зниження рівня згуртованості, до психологічної напруги персоналу, що є де мотивуючими чинниками в управлінні підприємством [1,2].

З іншого боку, конфлікти мають й позитивні функції, що полягають у розрядці напруження у взаємовідносинах в колективах, появі нових управлінських правил та процедур, певна реорганізація підприємств, виявлення альтернативних думок, робота над новими проєктами, завданнями, згуртування колективу у протиборстві із зовнішніми труднощами. Це означає, що не можна керувати конфліктами лише на засадах здорового глузду або певного життєвого досвіду. Керівникам організацій, установ, підприємств необхідні знання щодо управління конфліктами, їх конструктивного вирішення для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Управління конфліктами (conflict management) – це діяльність суб'єктів управління щодо цілеспрямованого впливу на динаміку конфлікту, спрямування його у бік вирішення в інтересах конструктивного розвитку тієї соціальної системи, до якої він має відношення [3]. Одним із важливих, ефективних методів управління конфліктами на різних рівнях соціально-економічних систем, суспільних та міжнародних відносин є медіація.

Медіація є стародавнім способом врегулювання конфліктів, коли до старійшин племені приходили за справедливим рішенням щодо спірного питання. На теперішній час, вона є розвинутою галуззю конфліктології у світі, яка активно використовується у конфлікт-менеджменті компанії різного рівня, особливо у міжнародних відносинах при вирішенні конфліктів міжнародного характеру. Медіація – це спеціальний вид діяльності, який за допомогою третіх осіб полягає у пошуку оптимальних рішень вирішення конфліктів між суб'єктами соціальної взаємодії.

Як суспільно значима діяльність, вона зародилась у Сполучених Штатах Америки, на початку 60-х років ХХ ст. У 1983 році у даній країні був створений Національний інститут вирішення диспутів, який розробляв нові методи медіації, програми навчання переговорам. У США діють приватні та державні служби медіації. У Європейському Союзі існують певні Директиви Ради Європи та Європейського парламенту щодо використання медіації у цивільних, сімейних та господарських правовідносинах [4].

На нашу думку, в Україні за останні 15 років відбулося започаткування, становлення та розвиток даної галузі, зокрема у сфері правових наук. Так, на сьогодні функціонують такі громадські організації, спілки та державні органи у галузі медіації: Український центр медіації та переговорів, Національна служба посередництва і примирення, Українська академія медіації. У 1998 році був прийнятий Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», у якому, зокрема, представлений розділ II «Вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» через примирну комісію, трудовий арбітраж і Національну службу посередництва і примирення, де зазначено її обов'язки та повноваження [5].

На теперішній час розрізняють два види медіаторства: офіційне та неофіційне. Офіційне (формальне) медіаторство передбачає наявність у медіатора офіційного статусу врегулювання конфліктів. До такої категорії медіаторів відносять таких суб'єктів: окремі держави; міждержавні організації; державні правові інститути (арбітражний суд); урядові та інші комісії по вирішенню спорів; представники правоохоронних органів;

керівники підприємств, установ, організацій; професійні медіатори. Неофіційне медіаторство означає відсутність нормативного статусу медіатора, але учасники конфліктної взаємодії визнають його авторитет щодо вирішення суперечливих питань.

У свою чергу, це означає, що проблема розвитку медіації та медіаційного процесу є дуже важливим при підготовці менеджерів будь-якого рівня, оскільки у сфері управління конфлікти вирішуються безпосередньо керівниками того рівня ієрархії, де вони виникли. Складовою даного процесу є формування медіаційних компетентностей при підготовці менеджерів. Вони являють собою сукупність знань, навичок та здатностей, необхідних для ефективного сприяння вирішення конфліктів між сторонами. Медіаційні компетентності становлять важливий компонент у сертифікації або акредитації майбутніх медіаторів.

Відповідно до Стандартів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти дотичними до медіаційних компетентностей при підготовці менеджерів можна виділити такі: етичні здатності (діяти на підставі етичних міркувань), соціально відповідально та свідомо; організувати ефективні комунікації у процесі управління; формувати лідерські якості, необхідні для управління персоналом; працювати у команді та створювати ефективну міжособистісну комунікацію при вирішенні виробничих завдань; ідентифікувати, аналізувати проблеми в організації та вміти їх вирішувати, ефективно приймати рішення; розуміти принципи та норми права й використовувати їх у практичній діяльності; мати навички до саморозвитку та самоменеджменту [6,7].

Практика розвитку медіації у світі дозволяє сформувати склад компетентностей для медіатора. Їх можна поділити на дві великі групи:

- 1) етичні компетентності та кодекси поведінки;
- 2) медіаційні навички, компетентності (професійні).

До першої групи щодо етичної складової роботи медіатора відносять такі навички: неупередженість, нейтральність, незалежність, дотримання етики та кодексів поведінки; інтеграція процесу медіації; добровільність посередництва; самовизначення; перевірка особистих упереджень та переконань; конфіденційність; не нашкодити сторонам. Друга група компетентностей формується з таких, що забезпечують медіаційний процес: активне слухання; рефреймінг; лідерство; володіння мовою та

тілом (управління своїми рухами); лідерство; системна розбудова миру; володіння знаннями щодо принципів вирішення конфліктів; комунікаційні навички; емоційний інтелект; управління процесом медіації [8, 9].

Можемо зазначити, що спостерігається співпадіння певних професійних компетентностей менеджера та медіатора, тобто підготовка керівників здійснюється відповідно до сучасних тенденцій в управлінні конфліктами.

Отже, медіація є одним із сучасних методів управління конфліктами, який передбачає участь третіх осіб у процесі пошуку оптимального рішення проблеми між двома сторонами конфліктної взаємодії. Вона є необхідною умовою підготовки майбутніх менеджерів, оскільки вони повинні володіти навичками вирішувати проблемні ситуації в організаціях, врегулювання конфліктів. Тому, для них важливим є набуття медіаційних компетентностей, Даний процес є постійним, вимагає відданості, практики та продовження навчання.

### Література:

1. Стамат В.М., Лесік М.А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.99-103. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387>
2. Стамат В.М., Калошин Н.О. Демотивуючий вплив конфліктів в управлінні персоналом. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.96-99. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16386>
3. Stamat V., Izbash V. Conflicts in the sphere of management and their overcoming. Abstracts of VI International scientific and practical conference «The latest developments of specialists for the development of science», October 07-09, 2024 Florence, Italy, Pp 148-150. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18850>
4. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21.05.2008. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. URL : <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.

5. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : закон України від 03.03.1998 №137/98-ВР із змінами та доповненнями від 18.10.2022. Поточна редакція від 06.11.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти й науки України від 29.10.2018 за №1165. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf>
7. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти й науки України від 10.07.2019 за №959. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
8. How to Develop Mediation Competency, 15 June 2023. American agency URL : <https://adrtimes.com/mediation-competency/>
9. Mina Vaish, Christiana Laing, Prabha Sankaranarayan (2018) A Focused Glimpes into Mediation Skills and Competencies. URL : <https://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2020/05/MBBI-Consultancy-Geneva-Workshop-June-2018.pdf>

## **MEDIATION SKILLS AS A NECESSARY COMPONENT OF LAWYERS' TRAINING**

### **НАВИЧКИ МЕДІАЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ЮРИСТІВ**

**Stepanenko N.V.**

*Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor,  
University of Economics and Law 'KROK'  
Kyiv, Ukraine*

**Степаненко Н.В.**

*доктор філософії в галузі права, доцент,  
Університет економіки та права «КРОК»  
м. Київ, Україна*

У сучасному світі юридична практика потребує значно більшого, ніж знання законів. Юристи все частіше зіштовхуються із ситуаціями, де основою успішного вирішення спору залишаються не тільки правові,