

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки

Правове управління конфліктами і медіація у публічному адмініструванні

конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв
2025

УДК 342.9:316.485:351
П69

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету протокол №9 від 15.05.2025 р.

Укладач:

А. А. Гусенко - старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

Правове управління конфліктами і медіація у публічному адмініструванні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми здобуття вищої освіти / уклад. А. А. Гусенко. — Миколаїв : МНАУ, 2025. — 88 с.

У конспекті лекцій «Правове управління конфліктами і медіація у публічному адмініструванні» систематично викладено теоретичні положення, нормативно-правові засади та практичні аспекти управління конфліктами в системі публічного управління.

УДК 342.9:316.485:351

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Лекція 1: Теоретичні аспекти керування конфліктами в публічному управлінні та їх особливості	5
Лекція 2: Медіація як спосіб врегулювання конфліктів (спорів).....	20
Лекція 3: Учасники медіації.....	39
Лекція 4: Медіаційна процедура	56
Лекція 5 Стадії медіації.....	63
Список використаних джерел.....	84

Передмова

Сучасна система публічного адміністрування функціонує в умовах постійної взаємодії між різними соціальними групами, інституціями, інтересами та ціннісними орієнтирами. У такому середовищі конфлікти стають неминучим явищем, яке, з одного боку, може бути джерелом соціальної напруги, а з іншого — стимулом для розвитку, перегляду політик та управлінських рішень.

У зв'язку з цим особливого значення набуває правове управління конфліктами — система підходів, методів і правових механізмів, що спрямовані на передбачення, попередження, ефективне врегулювання та трансформацію конфліктів у публічному управлінні. Одним із найефективніших сучасних інструментів такого врегулювання є медіація — добровільна, конфіденційна процедура вирішення спорів за участю нейтрального посередника, що дозволяє сторонам досягти взаємоприйняттого рішення без судового втручання.

Метою вивчення дисципліни «Правове управління конфліктами і медіація у публічному адмініструванні» є формування у здобувачів знань, умінь та навичок, необхідних для ефективної і правомірної діяльності з управління конфліктами в системі органів державної влади та місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється ролі медіації як гнучкого, гуманного й сучасного підходу до вирішення спорів у публічній сфері.

Конспект лекцій містить теоретичні положення, приклади з практики, аналіз законодавчої бази та орієнтований на формування у здобувачів фахової компетентності у сфері конфліктології, юриспруденції та публічного управління.

Дисципліна є важливою складовою професійної підготовки фахівців у сфері управління, сприяє підвищенню рівня правової культури, розвитку навичок комунікації, ведення переговорів і прийняття зважених рішень у конфліктних ситуаціях.

ЛК 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

1.1 Поняття конфліктів у публічному управлінні та їх типізація

1.2. Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні

1.3. Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Трансформаційні процеси, що відбуваються в нашій країні останніми роками, значно впливають на розвиток і формування публічного управління в Україні. Часті зміни в політичному курсі викликають занепокоєння в суспільстві та дедалі частіше стають причиною виникнення конфліктів. Хоча конфлікти супроводжують людство протягом усієї його історії, прогресивний розвиток громади, покращення роботи органів публічного управління та зростання громадянської активності неможливі без уміння ефективно виявляти, попереджувати та розв'язувати такі ситуації.

Конфлікт – це суперечність, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. “conflictus”) – зіткнення протилежних інтересів, поглядів.

У сфері публічного управління конфлікти можуть виникати між різними державними органами, між державними та приватними структурами, між державою та громадянами, а також між окремими групами громадян.

Поняття конфліктів у публічному управлінні має загальний характер, однак підходи до його трактування можуть різнитися між українськими та зарубіжними авторами.

Трактування поняття конфліктів в публічному управлінні наведені в табл.1.1.

Автор	Поняття
Ігнатенко М.	Суперечності між суб'єктами управління, що залежать від різних потреб та інтересів
Божиновська І.	Розбіжності між сторонами в процесі прийняття та реалізації рішень в публічному секторі
Бондар В.	Конкуренція за обмежені ресурси, такі як бюджетні кошти, матеріальні ресурси, кадри тощо
Бурковська О.	Розбіжності між інтересами різних сторін, що виникають у процесі прийняття та реалізації рішень в публічному секторі

Міндер Д.	Результати медіації фіксуються у письмовій формі – медіаційній угоді. Учасники підписують угоду та зобов'язуються її виконувати.
Главас Ф.	Суперечності між органами державної влади та суспільством, які залежать від різних цінностей, інтересів та потреб
Еппс М.	Протиріччя між двома або більше сторонами, які беруть участь у прийнятті рішень у сфері публічного управління
Айтон Е.	Розходження інтересів та потреб між різними групами людей у процесі публічного управління, що може впливати на прийняття рішень та ефективність управління

Зарубіжні дослідники часто фокусуються на взаємодії соціальних груп, враховуючи етнічні та культурні чинники, які впливають на виникнення та врегулювання конфліктів у публічному управлінні. Натомість українські автори більше зосереджуються на правових та інституційних аспектах управління конфліктами.

Відмінності також стосуються підходів до класифікації конфліктів. Зарубіжні експерти здебільшого розглядають конфлікти як прояви соціального протесту або боротьби за права громадян. Водночас українські дослідники схильні визначати конфлікти як наслідок розбіжностей у інтересах та поглядах між різними групами чи владними структурами.

На практиці можна спостерігати, що діяльність органів державної влади часто супроводжується численними конфліктами на різних рівнях. Це можуть бути суперечності між гілками влади, між Офісом Президента та Кабінетом Міністрів, між центральною та місцевою владою, між державними органами, між владою і громадськістю, а також між окремими посадовцями та іншими суб'єктами.

Конфлікт на державній службі можна визначити як сукупність суперечностей, що виникають між окремими державними службовцями або структурними підрозділами під час їхньої спільної роботи, зокрема через різницю в цілях чи інтересах.

Існує багато спроб класифікувати конфлікти, що мають важливе практичне та теоретичне значення для їх вирішення.

У сфері державного управління конфлікти можуть бути макро-, мезо- та мікрорівневими, залежно від того, між ким вони виникають.

*Макрорівень включає суперечності між державними органами, *мезорівень охоплює конфлікти між структурними підрозділами в межах одного органу;

* Мікрорівень стосується конфліктів між працівниками підрозділу, включаючи внутрішньоособистісні конфлікти.

За охопленням конфлікти поділяються на зовнішні та внутрішньоорганізаційні:

*Зовнішні конфлікти виникають між організацією та сторонами, які не пов'язані з нею трудовими відносинами, наприклад, між державними службовцями та споживачами послуг.

*Внутрішньоорганізаційні конфлікти трапляються виключно всередині організації. Вони можуть бути спричинені відмінностями між працівниками за гендерною ознакою, віком, рівнем освіти, досвідом роботи, посадовими обов'язками чи цілями.

Внутрішньоорганізаційні конфлікти можна поділити на чотири рівні, які взаємопов'язані та можуть переходити з одного в інший. Залежно від суб'єктів взаємодії, виділяють:

- *внутрішньоособистісний,
- *міжособистісний,
- *внутрішньогруповий
- *міжгруповий конфлікти.

Типи конфліктів у публічному управлінні залежно від суб'єктів взаємодії:

Тип конфлікту	Визначення	Характерні ознаки:	Приклад
Внутрішньо особистісний конфлікт	Це конфлікт, що виникає в межах однієї особи, коли її цінності, обов'язки чи очікування суперечать одне одному.	Протиріччя між особистими інтересами та професійними обов'язками. Ситуація морального чи етичного вибору. Перевантаження працівника завданнями, що викликає стрес і незадоволення.	Керівник відділу управління містом відчуває тиск: з одного боку, він хоче впровадити інноваційний проєкт (особисті цінності), а з іншого – мусить працювати за встановленим регламентом та обмеженим бюджетом, що унеможливорює реалізацію ідей

Міжособистісний конфлікт	Це конфлікт, що виникає між двома або більше особами через різні погляди, інтереси, цілі чи поведінку.	Конкуренція за ресурси (фінансові, кадрові). Особисті протиріччя чи амбіції. Різниця в підходах до вирішення питань.	Між двома працівниками департаменту виникає суперечка через розподіл обов'язків. Один з них наполягає на більшому обсязі роботи іншого, вважаючи, що сам працює більше.
Внутрішньогруповий конфлікт	Це конфлікт, що виникає всередині групи або організації між її членами через несумісність інтересів, поглядів чи цінностей.	Розподіл ресурсів чи завдань викликає розбіжності. Наявність "групових лідерів", які змагаються за вплив. Відсутність чітких правил чи норм у групі.	У відділі соціальної політики розгортається конфлікт через зміну керівника. Частина колективу підтримує нові методи управління, інша частина прагне повернення до старих підходів.
Міжгруповий конфлікт	Це конфлікт, що виникає між різними групами чи організаціями, які мають різні інтереси або конкурують між собою.	Конкуренція за фінансування між департаментами. Невизначеність повноважень між відомствами. Протиріччя між групами, що переслідують різні цілі.	Конфлікт між департаментом екології та департаментом економічного розвитку через затвердження промислового проєкту, який потенційно може завдати шкоди навколишньому середовищу

За комунікативної спрямованості конфлікти поділяються на :

- *горизонтальні,
- *вертикальні,
- *змішані.

Типи конфліктів за комунікативною спрямованістю:

		Характерні ознаки:	Приклади
Горизонтальні конфлікти	Це конфлікти, які виникають між суб'єктами одного рівня (колегами, підрозділами або департаментами) у межах однієї організації або системи управління.	Відсутність взаєморозуміння між рівноправними учасниками. Конкуренція за ресурси, привілеї чи вплив. Розбіжності в підходах до виконання завдань.	○

Вертикальні конфлікти	Це конфлікти, що виникають між суб'єктами різних рівнів у ієрархічній структурі (наприклад, між керівниками та підлеглими).	Розбіжності в очікуваннях між керівництвом та підлеглими. Невдоволення розподілом обов'язків чи умовами праці. Авторитарний стиль керівництва або неповага до ініціативи працівників.	Начальник відділу соціального забезпечення наполягає на впровадженні нових процедур звітності, які значно збільшують навантаження на працівників. У відповідь співробітники відділу вимагають перегляду цього рішення, оскільки вважають його непрактичним і таким, що не враховує їхні реальні можливості.
Змішані конфлікти	Це конфлікти, що виникають одночасно і на горизонтальному, і на вертикальному рівнях. Такі конфлікти часто включають кілька суб'єктів з різних ієрархічних рівнів і груп.	У конфлікт залучені як керівники, так і співробітники або різні підрозділи. Причини можуть бути як організаційними, так і міжособистісними. Конфлікт охоплює всю систему комунікації в організації.	У рамках реорганізації департаменту охорони здоров'я міста начальник департаменту наполягає на скороченні штату для оптимізації витрат. Співробітники департаменту обурені через загрозу втрати роботи, а керівники відділів публічно ставлять під сумнів компетентність начальника. Конфлікт переростає в напруження як між керівником і підлеглими (вертикальна складова), так і між різними відділами, які борються за збереження своїх працівників (горизонтальна складова).

Типи конфліктів за комунікативною спрямованістю мають різний характер і динаміку розвитку. Горизонтальні конфлікти зазвичай стосуються ресурсів або повноважень, вертикальні – ієрархічних відносин, а змішані охоплюють багатошарові проблеми, які потребують комплексного підходу до вирішення.

За наслідками конфлікти поділяються на

- *позитивні
- * негативні;
- *конструктивні
- *деструктивні.

Таблиця 1.3. Типи конфліктів за наслідками:

		Характерні ознаки	Приклад
Позитивні (конструктивні) конфлікти	Це конфлікти, які сприяють розвитку, поліпшенню взаємодії, вдосконаленню процесів або підвищенню ефективності роботи організації. Їх результат – вирішення проблем, створення нових ідей і формування сильніших команд.	Конфлікт вирішується через діалог, співпрацю чи компроміс. Виявляються приховані проблеми, які вдається усунути. Покращуються управлінські процеси, організаційна культура.	У департаменті міського благоустрою виникли суперечки щодо вибору підрядника для проекту з озеленення. У ході обговорення учасники конфлікту прийшли до спільного рішення впровадити більш прозору процедуру оцінки пропозицій. Це покращило якість прийняття рішень і зменшило ризики корупції
Негативні (деструктивні) конфлікти	Це конфлікти, які завдають шкоди організації, знижують ефективність роботи, погіршують моральний клімат і стосунки між учасниками. Вони часто призводять до розриву відносин або втрати продуктивності.	Конфлікт не вирішується конструктивно або затягується. Виникає напруження між учасниками, погіршуються стосунки. Організація зазнає фінансових, репутаційних чи інших втрат.	У міській адміністрації тривалий конфлікт між двома керівниками департаментів щодо зон відповідальності призвів до затримки реалізації важливого інфраструктурного проекту. Це викликало обурення громадськості та негативно вплинуло на імідж влади.
Конструктивні конфлікти	Такі конфлікти, навіть якщо виникають певні суперечки, допомагають знайти оптимальні рішення, підвищити продуктивність і запобігти аналогічним проблемам у майбутньому.	Спонукають до обговорення проблем і пошуку нових ідей. Сприяють розвитку лідерських якостей і команди. Завершуються досягненням взаєморозуміння та взаємовигідного рішення.	У команді проекту з впровадження цифрових послуг у місті виникли розбіжності щодо вибору технічного рішення. Обговорення конфлікту залучило експертів, які допомогли обрати оптимальний інструмент, що

			враховував усі потреби.
Деструктивні конфлікти	Ці конфлікти руйнують стосунки між учасниками, спричиняють напруження та шкодять організації, оскільки не ведуть до конструктивного вирішення проблеми.	Приводять до демотивації працівників, зниження продуктивності. Викликають фінансові або репутаційні втрати. Погіршують клімат у команді чи організації.	Через конфлікт між керівником департаменту економіки та його заступником стосовно планів бюджету команда втратила час на реалізацію проєкту. У результаті інвестори відмовилися від співпраці через несвоєчасне виконання зобов'язань.

Отже, конфлікти можуть бути корисними для організації, якщо вони вирішуються конструктивно та спрямовані на досягнення спільних цілей. Натомість деструктивні конфлікти завдають шкоди, тому їх потрібно вчасно виявляти й нейтралізувати.

Найпоширенішими в системі державного управління є міжособистісні, внутрішньо- та міжгрупові конфлікти. Вони часто проявляються через такі зовнішні ознаки, як підвищена напруженість у колективі та зниження рівня працездатності.

У сфері публічного управління типологія конфліктів має велике практичне значення. Це дозволяє проводити більш глибокий та оперативний аналіз, а також ефективно управляти конфліктами з урахуванням їх специфіки в управлінській сфері.

Конфлікти в сфері публічного управління є складною системою, яка містить у собі ряд протиріч, але це дозволяє їй пристосовуватися до змінних умов та розвиватися. Конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, оскільки вони дозволяють виявляти та відстежувати існуючі протиріччя, а також домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

1.2. Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні – це фактори або умови, які можуть спричиняти конфлікти між різними учасниками публічного управління, такими як державні службовці, громадські організації, бізнес-структури, місцеві влади, громадські активісти тощо.

До таких причин можуть належати різні форми неузгодженості між сторонами, такі як різні інтереси, цілі, потреби, стилі керівництва, норми поведінки, способи вирішення проблем тощо.

Крім того, конфлікти можуть виникати через недостатню комунікацію між сторонами, неправильне розуміння інтересів та потреб інших, неправильне використання владних повноважень, нерівномірне розподілення ресурсів, недостатній контроль та нагляд за виконанням державних функцій та інші причини.

Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, представлених конкретними особами чи групами осіб, кожна з яких робить усе можливе для прийняття саме її точки зору чи мети, і заважає іншим робити те ж саме. Причина конфлікту полягає усвідомленому двома різними суб'єктами протиріччю, що криється в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення й інтереси, так само як і організація. Тому необхідно узгодження досягнення індивідуальних цілей з цілями організації. Розлад інтересів однієї сторони може спричинити застосування влади іншою стороною, невизнання якої є однією з найважливіших рис конфлікту.

Існує безліч класифікацій причин конфліктів за різними критеріями, однак загалом їх можна поділити на три групи:

		Приклад
Конфлікт цілей	Виникає, коли різні сторони мають суперечливі або несумісні цілі	Департамент екології хоче зменшити промислові викиди, а департамент економіки підтримує розвиток великого підприємства, яке ці викиди створює.
Конфлікт на ґрунті розбіжностей у поглядах	Сторони мають різні думки щодо вирішення проблем або бачення ситуації	Уряд планує будівництво дороги через природний заповідник. Науковці вважають це загрозою для екосистеми, а бізнес-спільнота наполягає на користі інфраструктури.
Почуттєвий конфлікт	Виникає через емоції, особисті образи, недовіру або попередній негативний досвід	Мер міста та керівник громадської організації постійно конфліктують через давні суперечки, що ускладнює спільну роботу над міськими ініціативами.

Головним джерелом виникнення конфліктів в організаціях є причини, пов'язані з трудовим процесом, такі як фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків і досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці й відпочинку. Досить часто конфліктні ситуації породжують психологічні особливості

відносин, такі як взаємні симпатії або антипатії людей, що призводять до їх.

Причини конфліктів можуть бути пов'язані з особливостями характеру учасників колективу, такими як невміння контролювати емоції, агресивність, зайва тривожність тощо. Також, соціально-демографічні характеристики можуть впливати на тенденцію до конфліктів, наприклад, у жінок це пов'язано з особистими переживаннями, такими як відпустки, премії, оплата праці і т.п., а у чоловіків – з трудовою діяльністю. Кількість та типи конфліктів можуть залежати від віку учасників колективу, і зазвичай зі збільшенням віку співробітників, зменшується кількість конфліктів, пов'язаних з організаційними проблемами діяльності, такими як порушення трудової дисципліни та невідповідність якості роботи вимогам і т.д.

У публічному управлінні існує безліч факторів, які можуть створювати фон для виникнення конфлікту. Серед них можна виділити наступні:

1. Різноманітність інтересів та потреб різних груп населення, які представлені в управлінських структурах. Це може призводити до зіткнень між різними сторонами, які домагаються задоволення своїх потреб та інтересів.
2. Неспівпадання цілей та завдань різних управлінських структур, а також їхніх керівників, що може створювати протиріччя та конфлікти між ними.
3. Недостатня прозорість та відкритість процесів прийняття рішень у сфері публічного управління, що може призводити до відчуття несправедливості та незадоволення з боку окремих груп населення.
4. Недостатній рівень узгодженості та координації дій різних управлінських структур, що може призводити до зіткнень та конфліктів між ними.
5. Несприятливі економічні умови, які можуть призводити до скорочення бюджетних коштів та обмеження можливостей управлінських структур, що може викликати конфлікти між ними та іншими зацікавленими сторонами.
6. Недостатній рівень кваліфікації та компетентності управлінських кадрів, що може призводити до помилок та неправильних рішень, які в свою чергу можуть викликати конфлікти.

Отже, конфлікти у публічному управлінні виникають з багатьох причин, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають певні особливості роботи самого органу управління, такі як проблеми з організацією роботи, неспроможність управління конфліктами, незадовільність працівників та ін. Зовнішні фактори включають зміну економічної, політичної та соціальної ситуації, різноманітні зовнішні тиски та впливи, інтереси різних груп та взаємовідносини між ними.

Для того, щоб зменшити ризики виникнення конфліктів у публічному управлінні,

необхідно діяти на кількох напрямках. Важливо проводити ретельний аналіз ситуації, виявляти проблеми та вчасно реагувати на них. Крім того, необхідно вдосконалювати систему управління, враховуючи специфіку публічного сектору та особливості взаємодії між різними групами.

Важливим елементом є також підвищення кваліфікації працівників та створення умов для їхньої мотивації та задоволеності роботою. Такі заходи можуть допомогти зменшити ризики виникнення конфліктів та сприяти побудові ефективного та стабільного публічного управління.

1.3. Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні

Методи врегулювання конфліктів у публічному управлінні – це різноманітні способи, за допомогою яких можна зменшити напругу та досягти компромісу між різними сторонами конфлікту.

Ці методи можуть використовуватися в різних сферах публічного управління, наприклад, в політиці, управлінні містом або регіоном, соціальних службах тощо.

Законодавче регулювання конфліктів у публічному управлінні передбачає встановлення правил і процедур щодо вирішення конфліктів, а також встановлення відповідальності за невиконання таких правил.

У більшості країн законодавство встановлює процедури вирішення конфліктів, пов'язаних з діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, а також правила вирішення трудових конфліктів в державному секторі. Наприклад, українське законодавство передбачає правила вирішення конфліктів з працівниками державної служби, а також механізми розгляду скарг із звернень громадян щодо неправомірних дій державних органів.

Законодавче регулювання також може встановлювати обов'язкову медіацію або альтернативні процедури врегулювання конфліктів у деяких випадках, наприклад, в галузі земельних спорів, спорів щодо водних ресурсів та інших питань.

Важливою складовою законодавчого регулювання конфліктів у публічному управлінні є встановлення механізмів контролю за дотриманням правил врегулювання конфліктів. Це можуть бути, наприклад, комісії з розгляду конфліктних ситуацій, державні органи, що відповідають за врегулювання конфліктів, та інші механізми, які забезпечують контроль за виконанням правил і процедур вирішення конфліктів.

Дисциплінарна, цивільно-правова та адміністративна відповідальність є основними видами відповідальності в контексті регулювання конфліктів у публічному управлінні.

Дисциплінарна відповідальність стосується порушень службової дисципліни та

правил поведінки в рамках організації. Її застосовують для забезпечення внутрішнього порядку та дисципліни в органах державного управління.

Цивільно-правова відповідальність полягає у відшкодуванні завданої шкоди сторонам у конфлікті. Це може бути необхідним у випадках, коли дії державного службовця або організації призвели до матеріальної чи моральної шкоди для громадян або інших структур.

Адміністративна відповідальність може бути застосована у випадку порушення норм адміністративного законодавства, зокрема у сферах фінансів, бухгалтерського обліку, державних закупівель тощо.

Наприклад, згідно з Законом України «Про державну службу», державний службовець несе дисциплінарну відповідальність за порушення вимог законодавства про державну службу, невиконання службових обов'язків, а також за інші порушення, передбачені законодавством про державну службу.

Крім того, згідно з Цивільним кодексом України, кожна особа несе цивільну відповідальність за шкоду, завдану іншій особі, якщо встановлено, що така шкода була завдана внаслідок порушення правил поведінки або законодавства.

Адміністративну відповідальність може нести особа, яка порушила адміністративне законодавство, наприклад, за порушення правил дорожнього руху, недодержання вимог санітарного законодавства тощо.

До методів врегулювання конфліктів у публічному управлінні належать такі:

1.Альтернативне вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR) – це набір методів вирішення спорів, які використовуються як альтернатива судовому процесу. До них відносяться такі методи, як медіація, арбітраж, консенсус та компроміс. Ці методи засновані на співпраці сторін та пошуку взаємовигідних рішень. Вони дозволяють зменшити витрати на розгляд спору в суді, а також швидко та ефективно вирішувати конфлікти.

Медіація - є процесом, в якому нейтральна третя сторона допомагає учасникам конфлікту досягнути добровільної угоди. Медіатор не приймає рішень щодо конфлікту, а допомагає учасникам знайти компромісні рішення. У публічному управлінні, медіація може використовуватися для врегулювання конфліктів між державними органами та громадськістю, або між різними органами державної влади.

Арбітраж - є процесом вирішення спорів, в якому нейтральна третя сторона, відома як арбітр, вирішує спір між учасниками конфлікту. Рішення арбітра є обов'язковим для учасників конфлікту, і вони зобов'язані дотримуватися його. У публічному управлінні, арбітраж може використовуватися для вирішення конфліктів між урядом та громадськістю,

або між різними органами державної влади.

Компроміс - це процес досягнення домовленості між сторонами, які перебувають у конфлікті, шляхом взаємних послаблень або пожертвувань. В ідеальному випадку, компроміс дозволяє кожній стороні отримати частково свої вимоги, але також і зробити певні компроміси, щоб дійти до загальної згоди та досягти мирного врегулювання конфлікту. У ділових стосунках персоналу публічної організації компроміс може бути знайдений у разі не вирішення різних питань, наприклад, пов'язаних з графіками роботи, відпустками, заробітною платою тощо.

Консенсус - це процес досягнення згоди, коли всі сторони приходять до спільної думки і приймають рішення, яке задовольняє всіх учасників. У процесі консенсусу всі сторони обмінюються своїми думками, переконаннями, інтересами та потребами з метою знайти найбільш прийнятне рішення для всіх. Консенсус є ефективним методом розв'язання конфліктів, оскільки він дозволяє досягти компромісу, який задовольняє всі сторони і забезпечує мирне співіснування в майбутньому. Консенсус є важливим елементом у публічному управлінні та бізнесі, де важливо дотримуватися принципів взаємодії та співпраці для досягнення спільних цілей.

2. Діалог і консультації: це методи, що базуються на відкритому та продуктивному обміні інформацією між сторонами конфлікту. Вони включають в себе регулярні зустрічі, на яких сторони можуть висловлювати свої погляди, досліджувати позиції інших, а також шукати компромісні рішення. Діалог і консультації вимагають від сторін готовності співпрацювати та довіри до інших учасників.

Діалог - це спілкування між двома або більше людьми, під час якого кожна сторона вислуховує та враховує думку, погляди та інтереси іншої сторони з метою досягнення спільної домовленості або розв'язання конфлікту. Діалог передбачає відкритість, повагу до іншої сторони, вміння слухати та висловлювати свої думки чітко та ввічливо, а також готовність до компромісу.

Діалог може бути використаний для розв'язання конфліктів, а також для вирішення інших проблем та завдань у публічному управлінні та бізнесі.

3. Управління конфліктом: це система планування, організації та контролю за процесом врегулювання конфліктів. Вона включає в себе аналіз ситуації, визначення потенційних ризиків, планування стратегії врегулювання та контроль за виконанням цієї стратегії, тому він може включати негайну реакцію, діалог, консультації та ADR.

Негайна реакція на конфлікт – це метод, який полягає у швидкій реакції на початок конфлікту з метою його запобігання або припинення. Цей метод може включати в себе заходи, спрямовані на зменшення напруги між сторонами та встановлення діалогу.

Діалог та консультації – це методи, що базуються на відкритому та продуктивному обміні інформацією між сторонами конфлікту. Вони включають в себе регулярні зустрічі, на яких сторони можуть висловлювати свої погляди, досліджувати позиції інших, а також шукати компромісні рішення. Діалог і консультації вимагають від сторін готовності співпрацювати та довіри до інших учасників.

Управління конфліктними та стресовими ситуаціями є важливою складовою управління персоналом публічної організації. Це включає в себе низку дій та підходів, спрямованих на виявлення, аналіз та вирішення конфліктів та стресів у ділових стосунках.

Деякі з таких дій та підходів можуть включати:

1. Створення політики управління конфліктами. Важливо мати політику, що описує підходи до виявлення, аналізу та вирішення конфліктів у публічній організації.
2. Створення процедур вирішення конфліктів. Ці процедури можуть включати формальні зустрічі, обговорення та медіацію, що сприяє вирішенню конфліктів відкритим та ефективним способом.
3. Навчання персоналу. Навчання персоналу процесам управління конфліктами та стресами допоможе знизити ризики конфліктів та сприятиме ефективному їх вирішенню.
4. Збирання та аналіз даних. Збір даних про конфлікти та їх аналіз допомагає організації краще зрозуміти, які конфлікти виникають, що їх спричиняє та як їх можна уникнути.
5. Створення позитивного робочого середовища. Створення позитивного та сприятливого середовища на роботі може знизити ризики конфліктів та стресів.
6. Відкрите спілкування. Відкриті спілкування з персоналом про можливі конфлікти та стреси можуть допомогти уникнути виникнення таких ситуацій.
7. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та персоналом, що допомагає уникнути непорозумінь та накопичення негативних емоцій.
8. Встановлення чітких процедур та політик, які регулюють поведінку персоналу в ситуаціях конфлікту та стресу.
9. Встановлення системи мотивації та стимулювання персоналу до позитивної поведінки та вирішення конфліктів шляхом надання бонусів, премій та інших форм винагород.
10. Використання профілактичних заходів, таких як тренінги з комунікаційних навичок, для зменшення ймовірності виникнення конфліктів та стресових ситуацій.

У вирішенні конфліктів у публічному управлінні використовуються різні методи, такі як діалог, компроміс, консенсус та інші. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від контексту конфлікту та мети, яку

необхідно досягти.

При вирішенні конфліктів у публічному управлінні необхідно враховувати не лише поточну ситуацію, а й можливі наслідки для майбутнього функціонування публічних органів та відносин з громадськістю. Для досягнення успішного вирішення конфлікту важливо мати належні знання та навички управління конфліктами, а також використовувати законодавчі та інші механізми, що регулюють конфліктні ситуації в публічному управлінні.

Отже, конфлікти у публічному управлінні є неодмінною складовою процесу прийняття рішень, адже відбивають різноманітність інтересів, цінностей та поглядів різних груп суспільства.

У публічному управлінні конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, включаючи відмінності в інтересах, цінностях, потребах та очікуваннях між різними групами людей, відмінності в розумінні завдань та цілей організації, а також недостатню комунікацію та недостатню увагу до відчуттів та потреб співробітників.

Для вирішення конфліктних ситуацій в публічному управлінні можна використовувати різні методи, зокрема, діалог, компроміс, консенсус, посередництво, а також законодавче регулювання та дисциплінарну, цивільно-правову та адміністративну відповідальність.

Ефективне врегулювання конфліктів у публічному управлінні може допомогти забезпечити гармонійну роботу організації та підвищити задоволеність співробітників та громадян, які користуються послугами органів влади. Для цього важливо визнати існування конфліктів, здійснювати їхнє діагностування та використовувати ефективні методи їхнього вирішення

ЛК 2. МЕДІАЦІЯ ЯК СПОСІБ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ (СПОРІВ)

1. Поняття та природа медіації
2. Принципи медіації
3. Види медіації
4. Моделі медіації

1. Поняття та природа медіації

Медіація є одним з найпоширеніших у світі альтернативних способів урегулювання конфліктів (спорів). Упровадження медіації в Україні на сьогоднішній день одним з актуальних напрямів реформування системи доступу громадян до справедливого правосуддя та ефективним засобом зниження конфліктного потенціалу суспільства в цілому.

Поняття та природа медіації

У літературі існують різні думки щодо походження поняття «медіація»:

*від латинського «mediatio» — здійснювати посередництво, або «mediate» — бути посередником; *від грецького «medos» — нейтральний, незалежний від сторони.

Медіація — структурована добровільна та конфіденційна процедура позасудового врегулювання спору (конфлікту), в якій медіатор (посередник) допомагає сторонам у розумінні їхніх інтересів та пошуку ефективних шляхів досягнення взаємоприйняттого рішення.

Метою медіації є обговорення, усвідомлення й опрацювання складної конфліктної (проблемної) ситуації задля оптимального виходу з неї. В обговоренні має бути місце різним поглядам, думкам, часто несумісним, щодо самих подій або варіантів виходу з важкої ситуації. Результатом успішної медіації є досягнута під час обговорення конкретна угода. Рішення, прийняті в медіації, можуть бути закріплені в угоді лише в разі, якщо кожна зі сторін конфлікту (спору) їх визнає.

Головними передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту (спору) та добровільність їх участі в процедурі медіації. Об'єднавши зусилля, аби врегулювати проблему, замість сприйняття опонента як ворога, сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, які передбачають взаємну згоду — консенсус (співробітництво). Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність.

Медіація має суттєві відмінності від інших альтернативних способів урегулювання конфліктів, зокрема від переговорів та арбітражу.

Основними характерними рисами медіації є:

- *медіація є особливим видом переговорів, що мають певну структуру;
- *обов'язкова участь медіатора;
- *медіатор не є представником жодної зі сторін;
- *медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйняттого рішення;
- *медіатор не досліджує докази і не встановлює факти;
- *медіатор не примушує сторони до прийняття певного рішення та не надає поради щодо можливих варіантів рішень;
- *медіатор не виносить обов'язкового для сторін рішення;
- *активна роль самих сторін у переговорах щодо самостійного пошуку можливих рішень.

Таким чином, медіація є особливою формою переговорів.

Оскільки медіатор не наділений правом і повноваженнями приймати будь-які рішення, нічого не буде вирішено, якщо обидві сторони не погодяться на це. Усвідомлення, що варіанти рішень не можуть бути нав'язані медіатором, значно зменшує напруження всіх сторін та зменшує ймовірність того, що будь-яка із сторін конфлікту буде відстоювати лише займану позицію.

Коли можна проводити медіацію? Виходячи з того, що медіація є позасудовою процедурою, її проведення є можливим до звернення до суду, під час судового провадження, а також на стадії виконання судового рішення.

Основними компонентами медіації є: забезпечення розуміння, чітке структурування процедури та орієнтація на інтереси

*Забезпечення розуміння. Завданням медіатора є допомогти сторонам конфлікту зрозуміти почуття, потреби та інтереси кожного. За допомогою медіаційних технік та інструментів необхідно переконатися, що сторони правильно розуміють саму проблему (конфлікту ситуацію). Однакове розуміння сторонами проблемної ситуації дає можливість досліджувати їхні інтереси і потреби.

*Чітка структура. Медіація є структурованою процедурою, яка рухається в певному порядку. У той же час медіація є гнучкою процедурою, що передбачає відсутність чітких часових меж кожної стадії та можливість повернення до попередніх стадій. За наявності чіткої структури забезпечується конструктивний діалог, поступальний рух для визначення інтересів і потреб кожного учасника, а також пошук можливих варіантів рішення.

*Орієнтація на інтереси. Центральним елементом медіації є з'ясування того, що є важливим для сторін конфлікту. Медіатор повинен зважати на істинні інтереси і потреби учасників, а не на те, що цікавить самого медіатора.

Приклад:

Дуже часто для медіаторів-початківців важливим є прийняття самого рішення. Це, своєю чергою, спонукає до того, що він намагається прискорити переговорний процес. Тут варто пам'ятати, що медіатор відповідає за хід проведення переговорів, а не за його результати.

Тому необхідно зосереджувати свою увагу на ретельному опрацюванні інтересів і потреб сторін.

Центральним ядром у медіації є пошук потреб та інтересів сторін конфлікту. Дуже часто учасники конфлікту ототожнюють свою позицію з істинними потребами та інтересами. Тож варто зважати, що позицією сторін є певні вимоги та/або заперечення

Як правило, в юридичній практиці такі позиції складають предмет позову:

відшкодування шкоди, виплата аліментів, виплата заборгованості, виселення з будинку тощо.

Інтересами і потребами є те, що справді важливо для учасника конфлікту. Це те, що визначає внутрішнє бажання особи і стало поштовхом (передумовою) для певної позиції. Жоден з експертів, у тому числі і медіатор, не може цього визначити самотійно. Розуміння й усвідомлення власних потреб та інтересів, а також розуміння потреб та інтересів опонента допомагають знайти взаємоприйнятне для обох сторін рішення.

Приклад:

Брат із сестрою не можуть поділити шоколад. Кожен вважає, що шоколад, який купив батько і залишив на столі, його. Почувши сварку, батько, аби її вирішити, розділив шоколад навпіл і віддав одну половину доньці, а іншу — синові. Однак брат і сестра залишилися незадоволеними. Як з'ясувалося пізніше, сестрі потрібна була обгортка від шоколаду, а братові — акційний код, розміщений під обгорткою.

Дуже часто медіацію ототожнюють з юридичними або психологічними послугами. Але при тому, що медіація стикається і з правом, і з психологією, вона не є ані тим, ані іншим. Професійна юридична діяльність спирається на правову оцінку фактичних обставин справи, пошук правових аргументів і підстав для вирішення спору. Юристи (адвокати), як правило, відстоюють інтереси однієї зі сторін спору, що може негативно позначитися на врегулюванні конфлікту (спору) за допомогою медіації. Тобто професійна юридична діяльність бере за основу предмет спору, а не інтереси сторін із точки зору медіації.

Професійна психологічна діяльність, у загальних рисах, пов'язана з вивченням причин конфлікту, емоційного (душевного, морального) стану його учасників, а також робота із цими емоціями. На відміну від психології, медіація працює не лише з емоціями, а й зі змістовною частиною — проблемою та інтересами учасників конфлікту.

Медіація є практико-орієнтованою міждисциплінарною галуззю, яка тісно пов'язана з багатьма іншими галузями знань, такими як: право, психологія, культурологія, лінгвістика, соціологія та ін.

Сфери застосування медіації. Процес застосування медіації не обмежений жодною галуззю права. Це може бути:

- *примирення потерпілого і правопорушника, якщо вчинено злочини невеликої тяжкості чи необережний злочин середньої тяжкості;
- *налагодження стосунків подружжя та встановлення нормальних взаємин поза шлюбом;
- *добропорядне сусідство;
- *порозуміння сторін у трудових правовідносинах;

*вирішення проблем відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди;

*у галузі корпоративного управління — урегулювання конфліктів між членами ради і встановлення меж між наглядом та управлінням, спорів акціонерів та інвесторів, між компанією та посадовими особами тощо;

*в адміністративних справах — урегулювання спору між органами державної влади чи місцевого самоврядування і приватними особами, яке спрямована на мирне вирішення публічно-правових спорів, налагодження діалогу між громадянами та органами влади;

*у господарських спорах між суб'єктами підприємницької діяльності;

*у міжнародних конфліктах.

Також варто зауважити, що медіація може застосовуватися не лише у конфліктних відносинах, а й у відносинах щодо започаткування бізнесу; у внутрішньоособистісному конфлікті (медіаційне консультування у випадках, коли людина не може самотійно визначитися щодо окремих аспектів свого власного життя).

Переваги медіації. Поширеною формою вирішення будь яких конфліктів (спорів, суперечок) завжди було звернення до суду.

Однак варто зважати, що на даний час ця форма втрачає свою ефективність, оскільки судові справи розглядаються роками, люди витрачають багато енергії та фінансових ресурсів тощо. Тому ефективною альтернативою судовому процесу стає медіація, яка має такі переваги:

*економія часу. Медіація може тривати від декількох годин до декількох тижнів (або в окремих складних випадках, можливо, декілька місяців), в той час як судовий процес може тривати від декількох років.

*економія фінансових ресурсів. Витрати на медіацію є значно меншими, ніж звернення до суду, сплата судового збору, оплата послуг адвокатів. Крім того, за довгі роки судового розгляду спір, який має свою вартість, може значно знецінитися. У той час, як медіація пропонує за короткий час урегулювання конфлікту (спору) без втрати грошової цінності. Послуги медіації, як правило, оплачуються двома сторонами конфлікту, тоді як у судовому процесі кожна зі сторін оплачує послуги адвоката окремо, а судові витрати розподіляються між сторонами відповідно до чинного законодавства України;

*неофіційність процедури дозволяє сторонам бути більш залученими, ніж у судовому процесі, який містить велику низку правил і процедур. Дату і тривалість кожної зустрічі (сесії) сторони погоджують, що додає їм упевненості в подальшій якісній результативності даної процедури. Теми, які обговорюються в медіації, також обираються самими сторонами конфлікту, а не нав'язуються судом;

*гнучкість і контроль. Під час медіації сторони конфлікту, на відміну від судового

розгляду, контролюють увесь хід переговорів. Це означає, що вони мають значно більше прав голосу в переговорах і сильніший контроль щодо результату. Гнучкість у медіації також передбачає, що переговори рухаються так, як це буде зручно та комфортно для сторін;

*конфіденційність та збереження репутації. Одним із провідних принципів медіації є конфіденційність. На відміну від судового процесу, який є відкритим, медіація надає учасникам можливість нерозголошення інформації за її межами. У свою чергу конфіденційність участі в медіації забезпечує збереження репутації для обох сторін конфлікту;

*сталість рішення. Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють обидві сторони конфлікту, що майже неможливо отримати в суді, керуючись нормами права. Усі досягнуті домовленості в медіації є реальними для виконання, оскільки обидві сторони обопільно досягли згоди і прийняли спільне рішення для врегулювання конфлікту.

2. Принципи медіації

Механізм медіаційної процедури вибудовується насамперед на системі певних принципів, які враховують досвід застосування медіації у різних державах, менталітет населення та правові традиції певної держави.

Історія становлення медіації у зарубіжних державах свідчить, що принципи медіаційної процедури кристалізувалися у процесі практики, формулювалися у документах медіаторських спільнот, після чого закріплювалися в нормативно-правових актах.

Принципи медіації визначено у ст. 4 Закону України «Про медіацію»: добровільна участь; активність, самовизначення та рівність прав сторін медіації; незалежність та неупередженість, нейтральність медіатора; конфіденційність інформації щодо медіації. Зазначений перелік принципів не є вичерпним.

За функціональним призначенням принципи медіації умовно можна поділити на організаційні та процедурні.

Організаційні принципи характеризують особливості проведення медіації та статус її учасників.

Процедурні принципи характеризують порядок проведення медіації (рис.).

Характеристика принципів медіації

Принцип активності та самовизначення (принцип власної відповідальності) закріплено в ст.6 Закону України «Про медіацію». Зміст цього принципу полягає в тому, що сторони медіації самостійно визначають коло обговорюваних питань, варіанти врегулювання конфлікту (спору) між ними, змістугоди за результатами медіації, строки та

способи її виконання, інші питання щодо конфлікту (спору) та процедури медіації з урахуванням рекомендацій медіатора та інших учасників медіації. Остаточні рішення приймаються виключно сторонами медіації.

Медіатор виступає посередником, який організовує медіаційну процедуру, слідкує за дотриманням правил її ведення та володіє компетентністю, що допомагає сторонам зрозуміти й усвідомити інтереси і потреби один одного. Однак медіатор, виконуючи зазначені функції, не приймає рішення та не надає будь-яких порад сторонам щодо можливих варіантів порозуміння. Таким чином, шляхи вирішення спору (ідеї рішень) сторони пропонують самі, а також несуть власну відповідальність за їх виконання.

Принцип добровільності полягає в наявності в сторін права особистого волевиявлення на проведення процедури медіації та свободи її припинення на будь-якому етапі процедури медіації. До змісту цього принципу також включається і правомочність сторін приймати будь-які рішення щодо розв'язання конфлікту тільки за взаємною згодою.

Принцип добровільності в медіації має зовнішню і внутрішню сторонні

Цікава думка: Ворота до пізнання завжди відчиняються зсередини. Медіатор відчиняє двері, а сторони рухаються самі до порозуміння.

Також варто звернути увагу на те, що принцип добровільності стосується не лише сторін спору, а й медіатора. Добровільність медіатора полягає в тому, що в разі розуміння ним неможливості конструктивної роботи в медіаційній процедурі, відсутності бажання сторін вирішити спір, а також із будь-яких інших причин, які можуть заважати веденню медіації, він має право припинити ведення переговорів та вийти з них.

Принцип рівності прав сторін медіації полягає в наявності рівних за змістом та обсягом суб'єктивних прав у кожної зі сторін. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Сторонам надаються однакові права висловлювати свої думки, зауваження, визначати порядок денний, оцінювати прийнятність пропозицій та умов примирення.

Принцип конфіденційності полягає в тому, що інформація щодо підготовки та проведення медіації є конфіденційною, якщо сторони медіації не домовилися про інше. Медіатор, сторони та інші учасники медіації не мають права розголошувати інформацію щодо медіації без згоди сторін.

Межі конфіденційності визначаються безпосередньо всіма учасниками медіації — медіатором спільно зі сторонами та іншими учасниками (експертами, адвокатами, представниками, помічниками, родичами та ін.).

Варто звернути увагу на те, що конфіденційність також означає, що учасники конфлікту зобов'язуються не використовувати інформацію з медіаційного процесу в інших цілях та один проти одного.

З огляду на зазначене варто додати, що конфіденційність у медіації може бути процедурною та предметною (змістовною)

У медіації доволі часто проводяться сепаратні зустрічі, на яких кожна із сторін конфлікту (спору) може повідомити медіатору інформацію, яку б не бажала відкривати іншій стороні.

Межі конфіденційності такої інформації також повинні бути з'ясовані медіатором, оскільки отримана під час сепаратних зустрічей інформація, може безпосередньо вплинути на вироблення взаємоприйняттого вирішення конфлікту.

Принцип нейтральності та неупередженості медіатора визначено в ст.8 Закону України «Про медіацію» і полягає в тому, що медіатор має бути нейтральною, неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) здійснити комунікацію, досягти порозуміння та проводити переговори.

Медіатор не надає переваг жодній зі сторін конфлікту, а повинен установити відповідний баланс, який дозволить сторонам почуватися комфортно. Крім того в медіаційному процесі медіатор не занурюється в сам конфлікт, не намагається з'ясувати те, що потрібно було б йому самому для пошуку необхідних шляхів вирішення конфлікту. Певним критерієм нейтральності медіатора є не стільки внутрішні відчуття самого медіатора, скільки сприйняття сторонами конфлікту його неупередженості.

Принцип незалежності відокремлений від принципу нейтральності та полягає в тому, що медіатор є незалежним від сторін конфлікту, а також інших осіб: експертів, представників та державних органів. Ніхто не може втручатися в діяльність медіатора та здійснювати певний тиск. Таким чином, принцип незалежності передбачає, що медіатор є незалежним від зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на процедуру медіації.

Принцип поінформованості. Даний принцип полягає в тому, що сторони конфлікту мають бути поінформованими щодо своїх правових та інших позицій, які можуть суттєво вплинути на подальше рішення. Поінформованість є певною гарантією того, що медіаційна процедура буде проходити без приховування та упушення певної інформації та фактів.

Крім того, варто звернути увагу на те, що сторони конфлікту мають право провести попередні консультації з експертами в різних галузях, аби отримати необхідну інформацію, яка може бути важливою для них.

Корисна порада: Якщо йдеться про перебіг строку позовної давності, медіатор має

дізнатися чи сторона/сторони конфлікту володіють достатньою інформацією для того, аби розпочати медіацію. Можливо є необхідність сторони/сторонам отримати відповідну юридичну консультацію.

Необхідно пам'ятати, що медіатор не виступає експертом із предмету спору, а тому він не має права самостійно надавати консультації (інформацію) сторонам.

Принцип структурованості та гнучкості медіації. Структурованість медіаційної процедури означає, що медіатор має будувати переговори в чіткій послідовності. Вітчизняна та закордонна практика показують, що існують певні стадії (етапи, фази) медіації. Тому медіатор має послідовно рухатися від одного етапу (фази, стадії) до іншого. Завдяки структурованості медіаційного процесу можна досягти бажаного позитивного результату в урегулюванні конфлікту. У той же час, на відміну від судового процесу, медіація має бути гнучкою, що означає довільний та довірливий характер медіаційного процесу.

Гнучкість допомагає сторонам бути готовими до взаємного вислуховування і розуміння, а також у прийнятті та розумінні інтересів і потреб іншої сторони.

Принцип відкритості результату полягає в тому, що сторони приймають рішення, які є реальними для виконання обома сторонами конфлікту, вимірюваними в часі та просторі. Сторонам спору мають бути зрозумілими і прийнятними самостійно визначені шляхи вирішення конфлікту. Крім того, основним завданням медіації є врегулювання конфлікту з урахуванням інтересів і потреб усіх сторін. Отже можна констатувати, що відкритість рішення має полягати ще й у тому, що воно враховує ті моменти, які є важливими для сторін конфлікту.

3. Види медіації

Класифікація видів медіації дозволяє сформулювати системне уявлення про зазначену консенсуальну процедуру, сферу її застосування і взаємодію з різними видами юридичної практики, а також визначити місце медіації в системі способів альтернативного вирішення спорів.

Класифікація видів медіації може бути проведена за різними критеріями.

Одним із найбільш поширених критеріїв класифікації є категорія спорів, у яких проводиться медіація. На підставі цього можна виокремити медіацію в комерційних спорах, медіацію в корпоративних спорах, сімейну медіацію, медіацію в трудових спорах, медіацію у земельних спорах, медіацію в спорах, що виникають із цивільних правовідносин, медіацію в спорах із суб'єктом владних повноважень тощо.

При цьому деякі види медіації внаслідок великого попиту та особливостей також

поділяються на підвиди, наприклад, у сімейній медіації окремо можна виділити сімейно-фінансову медіацію, яка проводиться у випадках виникнення спорів щодо розподілу майна подружжя, транскордонну сімейну медіацію з учасниками, які проживають у різних країнах тощо. Окремо в цьому контексті слід згадати про відновну медіацію, що застосовується для врегулювання конфліктів між потерпілим і обвинуваченим у межах кримінального провадження.

Розгорнута типологія медіації існує в Німеччині. Німецький дослідник Т. Тренчек розрізняє корпоративну медіацію включно з медіацією у/в трудових конфліктах, сімейну медіацію, медіацію між жертвою і кривдником (відновне правосуддя), шкільну медіацію та медіацію в громаді. Його співавтори додають в якості окремих видів також медіацію в спадковому праві, у будівництві, комерційній медіації, медіації в довкіллі, у сферах банкрутства, страхування, медіацію в адміністративному праві, соціальному праві, спорах щодо охорони здоров'я, у спорах щодо інтелектуальної власності. Медіація в межах кримінального провадження — між жертвою і кривдником — була першою формою медіації, яка була розвинута і знайшла визнання як у теорії, так і в практиці в Німеччині. Перші пілотні програми було розпочато у кримінальних справах щодо неповнолітніх. У 1983–1984 роках у Німецькій організації з надання допомоги умовно засудженим було створено робочу групу під назвою «Примирення жертви і злочинця». У 1988 р.

Процедура примирення жертви і кривдника знайшла відображення в рекомендаціях спеціальних комісій федерації і федеральних земель, викликала помітний інтерес до неї парламентаріїв. Станом на 2003 рік діяло близько 400 програм медіації між жертвою і кривдником по всій країні; близько третини з них працювали з молоддю рівно як із дорослими, щорічно опрацьовуючи 25 тисяч справ.

Також затребуваною й поширеною в Німеччині є сімейна медіація, що запроваджується майже одночасно з медіацією між кривдником і жертвою. На медіацію потрапляють різноманітні справи (роз'їзд та розлучення подружжя, установлення батьківства та влаштування опіки, угоди щодо власності та сімейні спори щодо спадщини). Реформа ювенального права у 1990-х рр., незважаючи на певну критику, зробила вагомий внесок у зростання числа випадків спільної опіки та інших спільних рішень батьків, які нерідко досягаються саме під час медіації. У контексті батьківських домовленостей Німецький департамент благополуччя молоді може прийняти на себе роль медіатора. Дещо нетрадиційною в порівнянні з іншими країнами є енвайроментальна медіація (у сфері дії екологічного права). Медіація у вирішенні спорів щодо довкілля належить до медіації в публічній сфері: планування будівництва та екологічні питання.

Традиційно медіація розглядається як альтернативний спосіб вирішення спорів, що

вже виникли між сторонами. Однак із часом розширення сфери застосування медіації зумовило її застосування не лише як способу врегулювання спорів, що вже виникли між сторонами, однак і як процедури, направленої на запобігання.

Наразі залежно від мети проведення процедури медіації виокремлюється:

*медіація запобігання спорам, або превентивна медіація, метою якої є профілактика конфліктів та спорів, що можуть виникнути в майбутньому;

*медіація врегулювання спорів, тобто медіація в спорах, що вже виникли між сторонами.

Однією з потенційних сфер застосування превентивної медіації є, наприклад, медіація укладення договорів, що вдало інтегрується в діяльність нотаріусів під час надання ними допомоги в розробленні проекту договору, за нотаріальним посвідченням якого звернулися сторони, а також погодженні його умов з метою запобігання виникненню в майбутньому спорів, пов'язаних із тлумаченням договору, визнанням його недійсним тощо.

Якщо спочатку медіація розглядалася як автономний спосіб альтернативного врегулювання спорів, то із часом ефективність цієї процедури зумовила інтеграцію медіації як технології в діяльність різноманітних органів, що здійснюють правозастосовну діяльність. Відповідно до цього виокремлюють:

*приватну (зовнішню) медіацію, що є самостійним альтернативним способом урегулювання правових спорів та розглядається як окремий вид професійної діяльності;

*інтегровану медіацію, що ніби «вбудована» в діяльність юрисдикційних органів, зокрема, нотаріальну та судову медіацію, медіацію в рамках діяльності інших юрисдикційних органів.

При цьому варто зазначити, що медіація може інтегруватися в діяльність юрисдикційних органів двома шляхами: по-перше, як самостійна процедура, по-друге, як технологія врегулювання конфлікту. Наприклад, у першому випадку медіація може інтегруватися в судове провадження як самостійна процедура, яка проводиться спеціально сертифікованими особами та звернення до якої можливе на будь-якій стадії провадження в суді. Поряд із цим законодавство, покладаючи на суддів обов'язок сприяти сторонам у врегулюванні спору, не забороняє застосування певних медіаційних навичок та технологій самим суддею під час розгляду справи в суді.

Наступним критерієм для розрізнення видів медіації можна вважати ступінь її обов'язковості, відповідно до чого можна виокремити:

*добровільну (необов'язкову) медіацію;

*обов'язкову медіацію.

Ми вже звертали увагу на те, що добровільність є одним із основних принципів

медіації.

Проте принцип добровільності наразі зазнав еволюційного тлумачення під впливом загальносвітових тенденцій інтеграції медіації у судове провадження. На ранніх етапах взаємодії медіації із судовою системою цей принцип мав абсолютний характер і полягав у тому, що сторони лише добровільно, за обоюсторонньою згодою могли звернутися до медіатора, ніхто не міг бути примушений до участі в процедурі медіації. Добровільність інтерпретувалася і як можливість завершення процедури медіації в будь-який час за ініціативою однієї зі сторін. Проте із часом, коли медіація показала свою ефективність та почала інтегруватися в судову систему, окремі країни почали включати до свого законодавства положення, відповідно до яких в окремих категоріях справ медіація вважалася обов'язковою досудовою процедурою, невикористання якої унеможливлювало відкриття провадження у справі.

Тому наразі можна говорити, що принцип добровільності медіації зазнав трансформації і наразі законодавство держав може передбачати обов'язкове застосування медіації перед зверненням до суду, а тому акцент у тлумаченні принципу добровільності має бути зміщений на добровільність виходу з процедури медіації.

Добровільна медіація. У більшості держав медіація передбачена як добровільний альтернативний спосіб вирішення спорів, звернення до якого залежить цілком від волі заінтересованих сторін спору (конфлікту). У такому випадку суддя або інша зацікавлена особа може запропонувати або рекомендувати сторонам звернутися до медіатора, однак остаточне рішення щодо використання процедури приймають сторони.

Обов'язкова медіація зводиться по суті до обов'язкової інформаційної зустрічі з медіатором, метою якої є оцінка сторонами можливості використання медіації як альтернативного способу вирішення їхнього спору, за результатами якої вони можуть або укласти договір про проведення процедури медіації або ж відмовитися від її проведення. Таким чином, право сторін спору відмовитися від процедури медіації залишається абсолютним у будь-якому випадку. При цьому відмова сторони від процедури медіації за законодавствами деяких країн може мати негативні наслідки для сторони, наприклад, у вигляді позбавлення її права на відшкодування судових витрат навіть у тому разі, якщо подальше рішення суду буде на користь цієї сторони.

Залежно від того, на підставі чого медіації надається обов'язковий характер, можна виокремити:

- *медіацію як обов'язкову досудову процедуру, визначену законом;
- *обов'язкову медіацію за призначенням судді.

Медіація як обов'язкова досудова процедура. За законодавством деяких держав

медіація визнається обов'язковим досудовим порядком вирішення спору, невикористання якого унеможлиблює відкриття провадження в справі. Першою державою в європейському регіоні, яка законодавчо закріпила подібне положення, стала Італія, де медіація виступає обов'язковим досудовим порядком, наприклад, у спорах, що стосуються майнових прав, прав співвласників кондомініуму, спорах щодо медичної недбалості, дифамаційних спорах, спорах, що впливають із фінансових та страхових договорів, тощо.

У цьому контексті варто звернути увагу на положення вітчизняного законодавства, зокрема ст. 124 Конституції України, яка передбачає, що юрисдикція судів поширюється на будь-який юридичний спір та будь-яке кримінальне обвинувачення. У передбачених законом випадках суди розглядають та кож інші справи. Законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору. Зазначене дає підстави прогнозувати можливість законодавця в майбутньому закріпити обов'язковість медіації як досудового порядку врегулювання спору в окремих категоріях справ.

Обов'язкова медіація за призначенням судді. У деяких правопорядках використання медіації визнається обов'язковим у випадку, якщо суддя направляє сторону на медіацію. Наприклад, у штаті Північна Кароліна у США суддя може направляти сторону на медіацію самостійно. Для зазначеного виду медіації вкрай важливим є вміння суддів продіагностувати спір та сторону на медіабельність. Крім того, у деяких державах використовувався підхід, відповідно до якого медіація визнається обов'язковою за призначенням суду у випадку, коли хоча б одна зі сторін заявила про це клопотання до суду, незважаючи на заперечення іншої сторони (Англія та Уельс, Канада).

Крім зазначених критеріїв, можна також запропонувати й інші критерії класифікації медіації. Так, виокремлюються:

за критерієм оплатності послуг медіатора:

*оплатна медіація;

*безоплатна медіація;

за суб'єктом, що ініціює процес:

*медіація, ініційована сторонами;

*медіація, ініційована іншими особами;

залежно від кількості медіаторів:

*медіація, що проводиться одним медіатором,

*комедіація (групова, колективна), що проводиться кількома медіаторами;

залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації:

*медіація, що проводиться за присутності обох сторін;

*шатл-медіація (човникова медіація), за якої процедура будується переважно з

використанням індивідуальних зустрічей медіатора і сторін окремо, коли сторони знаходяться в різних приміщеннях, а медіатор ніби виконує функцію «човника» між сторонами, ведучи їхні переговори;

залежно від зв'язку медіатора зі сторонами:

*медіація із зовнішнім медіатором,

*внутрішньоорганізаційна медіація, коли медіатор є штатним працівником на підприємстві, у корпорації, при асоціаціях тощо.

Окремо варто виділити он-лайн медіацію як один із перспективних напрямів розвитку зазначеної примирної процедури. Он-лайн медіація розвивається в рамках ODR як окремого сегменту альтернативного вирішення спорів. Зазначена медіація проводиться дистанційно з використанням інтернету та дозволяє зекономити час і гроші сторін на її проведення, здолати можливу відстань між сторонами та полегшити комунікацію. Поряд із цим у літературі висловлюються і деякі критичні думки з приводу зазначеної процедури, адже при її використанні втрачається емоційна взаємодія між медіатором і сторонами, можуть виникати бар'єри в комунікації тощо.

4. Моделі медіації

Практика медіації на міжнародному рівні і навіть на рівні будь-якої з країн є вельми різноманітною. Медіація є надзвичайно гнучкою процедурою з невисокою формалізацією та відзначається відсутністю жорсткої структурованості в порівнянні з тим же судовим процесом. Окрім вирішення конкретного правового спору, сторони в медіації можуть шукати шляхи до задоволення цілого спектру їхніх потреб та при цьому передбачати досягнення інших, додаткових цілей.

Як засіб вирішення спорів та примирення медіація може застосовуватись у різних соціальних і правових контекстах.

Медіатор, як правило, може пройти різні форми підготовки, бути «вихідцем» із певного професійного середовища (наприклад, бути суддею, адвокатом, нотаріусом, учителем, психологом, соціальним працівником, інженером, архітектором, IT-фахівцем тощо). Крім того, він може володіти найрізноманітнішим культурним досвідом, навичками й стилями роботи зі сторонами конфлікту. Усі ці фактори ускладнюють завдання визначення, опису й класифікації практики медіації та її окремих моделей. Водночас така типологія практик медіації можлива та необхідна. Усі учасники медіації, сторони спору, їхні представники, а головне — самі ж медіатори, мають чітко усвідомлювати, яку модель медіації їм краще обрати для вирішення конкретного спору, яку роль вони відіграють у медіаційних перемовинах, чого їм варто очікувати від процесу, яким має бути їхній внесок у

кінцевий результат медіації.

Зауважимо, що в літературі наукового, методологічного та прикладного спрямування, яка присвячено проблемам медіації, досить часто поряд із терміном «моделі медіації», використовуються як взаємозамінні також і такі терміни, як «види медіації», «медіаційні стилі», «типи медіатора», «підходи до медіації».

Модель медіації — це ідеалізований/умовний опис набору певних технік, інструментів, прийомів і стратегій, які застосовуються медіатором, а також стилю його поведінки й способу взаємодії з учасниками медіації, що характеризує перебіг медіаційних переговорів, рівень впливу медіатора на процес прийняття рішень сторонами спору та методи досягнення цілей медіації.

Гнучкість та мультиваріативність практик, які можна позначити узагальненим терміном «медіація», об'єктивно породжує різні підходи до класифікації моделей медіації. Так, окремими вітчизняними авторами пропонується як критерії виокремлення різних моделей медіації застосовувати формальний зв'язок даного виду альтернативного вирішення спорів із судовим процесом. Відповідно до вказаного критерію розрізняють такі моделі: приватну (позасудову) медіацію, яка характеризується повною незалежністю від процесу розгляду спору судом; присудову медіацію, для якої притаманна певна координація із судовим процесом, але відмежування процедури медіації від суду як інституції; медіацію в межах судового процесу, для якої притаманним є локальний і персональний зв'язок із судом та діями, що реалізуються в межах розгляду справи судом. Н. Грень до останньої моделі відносить нещодавно запроваджений в Україні інститут урегулювання спору за участю судді, яке проводиться за згодою сторін до початку розгляду справи по суті і можливе в рамках адміністративного, господарського чи цивільного судочинства. Однак, як слушно зауважує Л. Романадзе, інститут урегулювання спору за участю судді варто розглядати лише як нову в українській практиці гібридну примирну процедуру, що не є медіацією.

Прихильники вищеописаного підходу до класифікації моделей медіації залежно від її взаємозв'язку із судовою системою досить часто схильні ототожнювати поняття «моделі медіації» із її «видами», які висвітлено в попередньому підрозділі підручника. У Західній Європі та країнах загального права (Common Law) основний акцент у типології моделей медіації робиться не на її інтеграції в судову систему країни (інституціональний підхід)¹⁰⁷, а насамперед на особливостях співвідношення повноважень сторін конфлікту та медіатора, характері взаємодії між ними, а також ступені їх впливу на кінцевий результат медіації (функціональний підхід).

Залежно від ролі медіатора в процедурі медіації виокремлюють чотири моделі

медіації:

*модель рятівника, де медіатор, не маючи спеціальних професійних знань і навичок, допомагає вирішити незначні, переважно побутові конфлікти;

*модель, в якій медіатор відіграє роль посередника і виступає третьою стороною в спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці та дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичній оцінці ситуації сторонами, прийняттю адекватного рішення тощо;

*модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати якомога ширший набір засобів та методів ведення перемовин, у тому числі й вдаватися до певного маніпулювання сторонами;

*модель, де медіатор виступає як організатор вирішення конфлікту. Це найбільш застосовувана на сьогодні модель медіації у світовій практиці¹⁰⁸.

Фундаментальні за своїм значенням класифікації моделей медіації в рамках функціонального підходу були запропоновані Л. Ріскіним, Л. Буллем, Р. Бушем та Дж. Фолджером, Н. Александер. Ріскін згрупував усі існуючі практики та стилі роботи медіаторів залежно від двох критеріїв: ролі медіатора в процедурі та способу визначення проблемного поля медіації. У результаті застосування вказаних критеріїв з'явилась відома серед медіаторів сітка медіаційних технік Л. Ріскіна.

Услід за Л. Ріскіним власні чотири парадигмальні моделі медіації запропонував також і Л. Буль, а саме: терапевтичну, фасилітаційну, регулятивну та оціночну. Однак на відміну від Ріскіна, Буль не проаналізував взаємовідношення між ними. За своїм змістом класифікація останнього багато в чому відтворює схему Ріскіна. Наприклад, регулятивна модель медіації, основним стрижнем якої є саме зосередження сторін і медіатора на пошуку шляхів щодо врегулювання спору, відповідає за своїм характером вузькій, а терапевтична — широкій фасилітаційним моделям.

Б. Буш і Д. Фолджер використовують дещо інший підхід.

Хоча перевагу у своїй практиці та дослідженнях автори надають саме трансформативній медіації, проте вони означили три практичні моделі медіації, які можна розрізнити залежно від конкретної філософії та цільових установок самого процесу:

*медіація, спрямована на врегулювання проблем сторін конфлікту (problem-solving mediation);

*реляційна медіація, або медіація відносин (relational mediation);

*гармонійна медіація (harmony mediation)¹¹¹.

Регулятивна або проблемно орієнтована модель медіації ґрунтується на

індивідуалістичному світосприйнятті та поясненні конфлікту і поведінки його учасників із точки зору їхніх особистих психологічних установок та економічних інтересів.

Функціонально дана модель медіації представлена у вигляді дистрибутивних або ж змагальних (конкурентних) переговорів чи торгів, заснованих на протилежних інтересах сторін, з активним застосуванням таких переговорних методик та теорій ігор, як: □□БАТНА (від англ. Best Alternative To Negotiated Agreement — найкраща альтернатива угоді, що може бути результатом переговорів);

*гра з нульовою сумою (де виграш однієї зі сторін з необхідністю означатиме програш або втрату іншою стороною);

*дилема в'язня (сторони конфлікту в переговорах щодо його вирішення прагнуть отримати максимальну вигоду, при цьому не піклуючись про вигоду іншої сторони);

*подрібнення спірних питань;

*аналіз ризиків тощо.

Реляційна медіація або медіація відносин виходить із соціальнокомунікативного бачення людського конфлікту, сфокусована на здатності його сторін трансформувати їхні відносини через наснаження й взаємне визнання інтересів із тим, щоб налагодити конструктивне спілкування і продуктивну взаємодію між ними.

Нарешті, модель гармонійної медіації заснована на органічній ідеології та поширена в країнах, що не належать до цивілізацій західного типу. Вона опирається на колективістський світогляд, відповідно до якого конфлікт сприймається як проблема для суспільства, а не лише для безпосередніх його учасників. Тут мета медіації полягає насамперед у відновленні гармонії, в її розумінні як соціальної стабільності, та статус кво у відношенні громади, яка постраждала від конфлікту.

Дана модель медіації найбільш застосовна в межах різноманітних програм із відновного правосуддя.

Н. Александер, у розвиток підходу Ріскіна, розробила власну, розгорнуту мета-модель медіації, яка на основі двох критеріїв — 1) взаємодії сторін та 2) рівня втручання медіатора, — розрізняє шість конкретних моделей медіації та три переговорні техніки, у межах яких вони реалізуються.

Усі вищенаведені класифікації моделей медіації, з певним ступенем умовності й на основі узагальнення їхніх функціональних характеристик, можна об'єднати у три різновиди, а саме: фасилітаційну, оціночну та трансформативну медіації.

В умовах фасилітаційної медіації медіатор структурує процес надання сторонам допомоги в досягненні взаємоприйняттого рішення. Він ставить запитання, з'ясовує та перевіряє погляди сторін на спір, виявляє інтереси, що криються за заявленими в

переговорах позиціями сторін, допомагає їм у пошуку й аналізі можливих шляхів вирішення спору. При цьому медіатор утримується від рекомендацій сторонам, не дає власних порад, не формулює своїх висновків щодо результату справи, не прогнозує, які можливі наслідки недосягнення угоди та яке рішення прийняв би суд. Медіатор несе відповідальність за процес медіаційних переговорів, а сторони — за їх зміст і результат. Фасилітаційні медіатори прагнуть до того, щоб сторони досягали домовленостей на основі максимально повної інформації та розуміння всіх аспектів спору між ними.

Медіатор, який сповідує оціночний стиль у медіації, допомагає сторонам урегулювати спір шляхом демонстрації сторонам слабких та сильних сторін в їхніх аргументах і позиціях, а також прогнозує можливі варіанти вирішення справи судом. Оціночний медіатор вважає за доцільне надавати сторонам поради й рекомендації, схильний висловлювати власні думки з приводу спору, досить часто відіграє в медіації роль експерта в тій галузі, де виник спір. Оціночна модель медіації орієнтована насамперед на права та юридичні обов'язки сторін конфлікту, аналіз останнього крізь призму справедливості та права. Оціночні медіатори найчастіше зустрічаються в ході окремих зустрічей («кокусів») зі сторонами чи їхніми адвокатами та практикують «човникову дипломатію». У цілому в оціночній медіації медіатор структурує процес та безпосередньо впливає на результати медіації.

Приклад: Якщо медіатор застосовує у своїй діяльності оціночну модель медіації, висловлює власні судження щодо предмета чи можливих шляхів вирішення спору, йому слід бути обережним і не виходити за межі нейтральності. Його поради чи рекомендації не повинні стати визначальним чинником досягнутих домовленостей.

Необхідно пам'ятати, що право на прийняття рішень у медіації завжди має залишатися за сторонам спору.

Трансформативна медіація головною своєю метою вбачає не так вирішення конкретного спору, як позитивні зміни в поведінці його сторін, відновлення та нормалізацію відносин між ними загалом. Трансформативна медіація ґрунтується на таких цінностях, як «максимальне розширення можливостей» сторін конфлікту та «визнання» кожною з них потреб, інтересів, цінностей і точок зору одна одної. Трансформативний підхід найбільш поширений у сфері сімейної медіації, вирішення сусідських спорів, при роботі з етнополітичними, міжконфесійними чи іншими конфліктами в громадах, де більш важливими є моральні та ціннісні аспекти взаємовідносин. У бізнес-медіації, де юридичний аспект є, як правило, важливішим, а укладення угоди розглядається учасниками як основна мета, трансформативна модель застосовується значно рідше.

Варто також згадати про одну з найбільш відомих форм терапевтичної медіації — а

саме наративну медіацію, в основі якої лежить наративна терапія. Уперше системно ідею та практику наративної медіації об'рунтували у своїх працях Дж. Вінслейд, Дж. Монк, А. Коттер та С. Кобб. Особливістю даної моделі є те, що вона фокусується головним чином на історіях, які люди розповідають задля того, щоб сконструювати особистий світогляд і, відповідно, свою реальність.

Історії про конфлікт зазвичай стосуються, з одного боку, головного героя — жертви чи потерпілого (оповідача), а з іншого — винуватця (антагоніста, кривдника чи супротивника жертви). Сюжетні лінії зазвичай припускають провину і відповідальність та описують те, що відбувалося в минулому.

Різні історії створюють різні реальності. Медіація наративів (розповідей) допомагає учасникам розібратися в їхніх суперечливих історіях та знайти свій власний голос, сформулювати відносно незалежний погляд на речі, не обтяжений соціальними, ментальними, культурними, статусними чи іншими поведінковими стереотипами, властивими для певної спільноти людей. Наративна медіація створює простір для безпечної розповіді історій та відкриває можливості для створення нових, взаємно поділюваних сторонами конфлікту історій, які дають їм можливість започатковувати нові діалоги, виявляти відносини та формулювати своє майбутнє шляхом “написання” чи “витворення” нових історій. Таким чином, наративна медіація відрізняється з-поміж інших моделей не стільки процедурно, а насамперед техніками ведення та змістом самих медіаційних переговорів, характером комунікації між сторонами спору.

Незважаючи на розмаїття медіаційних практик, досить часто медіатори, особливо новачки, стають «прихильниками» якоїсь однієї моделі, вдаючись до її некритичного застосування безвідносно предмета й змісту спору чи особливостей його учасників. Слід пам'ятати, що медіаторам не варто ставати заручниками жодної з існуючих моделей медіації. Адже будь-який спір, причини й обставини його виникнення, сторони, їхні потреби та інтереси завжди є унікальними й неповторними. Тому напевно чи можливо віднайти універсальний рецепт для вирішення конфліктів між людьми. Що можна тут зробити – так це спробувати опанувати різні інструменти, техніки й моделі медіації, навчитися вміло і вільно застосовувати їх у практичній діяльності, витворити свій власний стиль, який дозволив би досягати якомога більш сприятливий результат для обох сторін медіаційних переговорів

ЛК 3. УЧАСНИКИ МЕДІАЦІЇ

1. Право на медіацію

2. Сторони медіації

1. Право на медіацію

Одним з основоположних принципів медіації є активність та самовизначення її учасників. Саме тому для юриста, залученого до медіації, рівно як і для медіатора, і для самих сторін, важливо розуміти власний статус у цій процедурі, права та обов'язки, які виникають у зв'язку з медіацією, а також умови участі в медіації.

Право на медіацію є якісно виокремленою частиною більш загального феномену права. У пізнанні об'єктивної реальності канони науковості вимагають іти від загального через особливе до конкретного. Тому кожен, перед ким постає потреба з'ясувати, що таке право на медіацію, змушений спершу збагнути, що ж таке право як явище дійсності. Щоразу, задаючись таким питанням, ми опиняємось перед множинністю визначень поняття права. Чи можливо в принципі уникнути цього парадоксу? Наукове правознавство неспростовно довело, що така множинність визначень права є неминучою та нездоланною. В її основі лежить багато об'єктивних причин і суб'єктивних факторів. Ключову роль тут відіграє природа права: воно належить до об'єктів дійсності процесуального типу. Єдиним способом його буття є вічна плинність, змінюваність права. Основоположник соціологічної доктрини права Є. Ерліх ще понад століття тому дійшов висновку, що питання про реальність права надзвичайно складне. Це, на його думку, зумовлено тим, що «центр ваги розвитку права у наш час, як і у всі часи, лежить не в законодавстві, не в юриспруденції і не в правозастосуванні, а в самому суспільстві», найголовнішою властивістю якого є спонтанність його розвитку. У цьому визначенні природи права схоплено його квінтесенцію, антропосоціокультурний код права. Другу групу непереборних причин невичерпної плюралістичності визначень поняття права творять неklasичні стандарти науковості, згідно з якими можливо пізнавати об'єкти дійсності процесуального типу.

Ці стандарти відзначаються тільки їм притаманними:

- а) науковою картиною світу;
- б) ідеалами та нормами наукового пізнання;
- в) їх філософсько-світоглядними засадами.

Усі вони мають конвенційний характер. Іншими словами, ці стандарти в застосуванні їх кожним суб'єктом пізнання де-факто завжди інтерпретуються індивідуально кожним і дають щоразу відмінний від усіх інших результат пізнання. Вони вимагають змінити запитання до об'єктивної правової реальності із «Що таке право?» на запитання «Як є (здійснюється) право?».

То ж що таке право на медіацію? Точніше, як здійснюється право на медіацію?

Залежно від обраного критерію відповідь на це запитання буде різною. Якщо керуватись найпростішим із можливих критеріїв — якою є інституційна приналежність права на медіацію, — то він дозволяє дати однозначну відповідь, що **право на медіацію — це окремий інститут права як системи в цілому**. Проте сутнісна наповненість такого визначення мінімальна, інструментально обмежена. Із методологічних позицій генетичного та функціонального підходів можна одержати незрівнянно змістовніше у порівнянні з попереднім визначення права на медіацію. Перший із цих підходів дозволяє зрозуміти нам, хто є творцем права на медіацію, як і права взагалі, та його носієм, іншими словами, суб'єктом.

Другий з цих двох підходів дозволяє розкрити інструментальний потенціал права на медіацію. У свою чергу, генетичний підхід вимагає обов'язкового розрізнення та почергового застосування двох протилежних типів розуміння права як системи в цілому та права на медіацію як її якісно виокремленого інституту. Позитивістський тип праворозуміння постулює, що творцем права в кінцевому рахунку є держава. Згідно із цим підходом, саме вона наділяє суб'єктивними правами, також правом на медіацію, фізичних та юридичних осіб, а медіація є законним засобом захисту прав людини. Навпаки, природно-правовий тип праворозуміння єдиним джерелом права як феномену вважає людську гідність та людські права. У перехідні історичні періоди — а саме такий переживає нині Україна — цей тип праворозуміння стає особливо затребуваним у суспільстві. Згідно з його підходом право на медіацію є безпосередньо людським правом. Однак наші знання про природу права на медіацію залишаються неповними, якщо не застосувати додатково ще й історичний підхід до з'ясування феномену права на медіацію. Цей підхід вимагає дослідити, як дане явище з'явилося, які етапи у своєму розвитку пройшло, чим стало у теперішній час і які тенденції проявляє у своєму подальшому розвитку. Адже право на медіацію, як і право в цілому, динамічно розвивається.

До найфундаментальніших інновацій у праві загалом належать: утвердження доктрини людських прав і доктрини та принципу верховенства права як загальнолюдських цінностей у планетарному масштабі; визнання людської особистості безальтернативним носієм права; зумовлену цими та іншими чинниками роздержавлення права, унаслідок чого дедалі успішнішу конкуренцію з правом держави здійснюють недержавні правові системи.

У другій половині XX століття стало доконаним фактом дійсності те, що державна монополія на правотворчість уже поступилася місцем іншій системі, яка допускає за межами закону інші, недержавні джерела права подвійно-глобального: як за способом його утворення, оскільки воно за цим критерієм стає дедалі більш плюралістичним, так і за сферою його застосування, оскільки воно спонтанно застосовується поза будь-якими

територіальними кордонами. Наростаючу динаміку еволюції права переконливо демонструє поява та широке впровадження, більше того — укорінення в цивілізованих країнах світу медіації. Вона з'явилась в класичному її прояві в останній чверті XX століття у США та Канаді. Європейські країни, передусім країни-члени ЄС, звернулись до широкого запровадження медіації наприкінці XX — на початку XXI століть, але вже змогли наздогнати США і Канаду по укоріненню культури медіації у них. У цей період Комітет Міністрів Ради Європи виробив та запропонував державам — членам ЄС цілий ряд принципово важливих спеціальних Рекомендацій у сфері альтернативного судового методу вирішення спорів: Рекомендацію (98)¹ щодо медіації в сімейних справах, Рекомендацію (99)¹⁹ щодо медіації в кримінальних справах, Рекомендацію (2001)⁹ щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами — приватними особами, Рекомендацію (2002)¹⁰ щодо медіації в цивільних справах. Спільним для всіх них є тлумачення права на медіацію як права фізичних та юридичних осіб на альтернативне судовому методу вирішення спорів у європейських суспільствах. Такий же методологічний підхід застосовано й у Резолюції № 1 «Щодо здійснення правосуддя у XXI столітті», ухваленій міністрами юстиції європейських країн на XXIII конференції у Лондоні 8–9 червня 2000 р. Особливу увагу Резолюція приділила тому, аби процедури досудового врегулювання спорів були спеціально пристосовані до потреб сторін. Як найперший приклад таких процедур міністри назвали медіацію.

У 2014 році Україна підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, взявши на себе додаткові зобов'язання щодо забезпечення верховенства права та належного доступу до правосуддя. Це передбачало як розширення доступу до судових механізмів вирішення спорів, так і впровадження альтернативних методів урегулювання конфліктів із використанням європейського досвіду.

Однак уже на початковому етапі імплементації цих стандартів підхід України суттєво відрізнявся від європейських практик. Зокрема, під час конституційної реформи 2016 року стаття 124 Конституції України в новій редакції замінила попереднє формулювання 1996 року, яке визнавало юрисдикцію судів над усіма правовідносинами, на положення про те, що суди розглядають будь-які юридичні спори та кримінальні обвинувачення, а також інші справи у випадках, передбачених законом. При цьому закон може встановлювати обов'язковий досудовий порядок урегулювання спорів.

Попри ці зміни, правова природа медіації залишилася незмінною: вона є правом, а не обов'язком, і має добровільний характер. Водночас оновлена Конституція відкрила можливості для подальшого розвитку медіації в Україні.

Під впливом цих змін у 2017 році був ухвалений Закон України «Про внесення змін

до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів». Він запровадив у процесуальне законодавство низку нових норм, які правники трактують як створення в Україні інституту так званої обов'язкової судової медіації — врегулювання спору за участю судді. У цьому контексті медіація стала елементом судових процедур, тобто однією зі стадій судового процесу, що відрізняється від класичного добровільного підходу, прийнятого в країнах ЄС.

Однак такий підхід суперечить класичній моделі медіації та її самостійній ролі у врегулюванні конфліктів як альтернативного методу судовим процедурам. Судова медіація не забезпечує кардинального покращення доступу до правосуддя, оскільки на практиці вона не сприяє суттєвому розвантаженню судів.

Запровадження медіації як обов'язкової стадії судового процесу продовжує залишати учасників спору в статусі об'єктів судочинства, що може принижувати їхню людську гідність. Адже за своєю природою медіація є правом особи, тоді як обов'язкова судова медіація перетворює це право навіть у межах позитивістського тлумачення на юридичний обов'язок. У такій формі цей інститут не відповідає європейському розумінню альтернативного врегулювання конфліктів.

Попри це, впровадження обов'язкової судової медіації можна розглядати як позитивний крок у розвитку альтернативних методів вирішення спорів в Україні, хоча він є лише початковим етапом на цьому шляху.

Таким чином, істинна природа права на медіацію полягає в його суб'єктивному характері для фізичних і юридичних осіб, що має антропосоціокультурний вимір. У німецькій правовій доктрині та практиці воно розглядається як природне право людини. Водночас в українському законодавстві нещодавно було запроваджено інститут урегулювання спору за участю судді, який за своєю суттю не є суб'єктивним правом, а радше процедурним механізмом у рамках судового процесу.

2. Сторони медіації

Сторонами медіації є фізичні чи юридичні особи, які уклали договір із медіатором для врегулювання конфлікту (спору), що між ними виник.

Правові умови участі сторін у медіації

Часто сторонами медіації є дві фізичні особи. Важливим чинником їхньої участі є угодовздатність, що передбачає наявність дієздатності або деліктоздатності та відсутність порушень волевиявлення.

Дієздатність у контексті медіації означає здатність особи ухвалювати рішення,

набувати права й брати на себе обов'язки.

Деліктоздатність визначається як здатність нести соціальну та юридичну відповідальність за рішення, прийняте в ході медіації.

Особи з психічними розладами, що істотно впливають на їхню здатність усвідомлювати свої дії чи керувати ними, а також ті, хто зловживає алкоголем, наркотичними речовинами чи токсичними засобами, можуть бути обмежені у цивільній дієздатності (відповідно до статті 36 Цивільного кодексу України). Навіть якщо суд не визнав особу обмежено дієздатною, залежність від психоактивних речовин чи наявність психічних розладів можуть завадити її участі в медіації, оскільки така особа може не мати волі виконати досягнуту домовленість.

Участь у медіації також залежить від віку особи та рівня її дієздатності. Неповнолітні (14–18 років) можуть укласти правочини та брати участь у медіації лише за згодою батьків (усиновлювачів) або піклувальників.

Юридичні особи беруть участь у медіації через своїх представників, і важливо, щоб їхні повноваження були чітко визначені та зрозумілі іншим учасникам.

Якщо однією зі сторін медіації є орган державної влади, місцевого самоврядування або інший суб'єкт владних повноважень, його можливість брати участь у процедурі визначається законодавством і дискреційними повноваженнями. В окремих країнах медіація за участю державних органів не допускається (наприклад, у Казахстані), тоді як у Молдові вона можлива у спорах, що можуть бути вирішені мировою угодою. Медіація в податкових спорах застосовується у Великій Британії, Бельгії, Нідерландах, Німеччині та США. В Україні врегулювання публічно-правових спорів можливе через механізми примирення в адміністративному судочинстві.

Морально-психологічні умови участі в медіації

***Ефективність медіації значною мірою залежить від стадії розвитку конфлікту та визнання його сторонами.** Якщо учасники заперечують сам факт конфлікту або перебувають у стані гострої конфронтації, налаштовані на знищення опонента будь-якою ціною, медіація стає неможливою чи вкрай ускладненою.

***Також важливим чинником є готовність сторін до переговорів та співпраці.** Людина, яка звикла домінувати чи пригнічувати інших, або навпаки – ухилятися від вирішення конфліктів, може мати труднощі у процесі медіації. Водночас медіатор, використовуючи відповідні методики, може сприяти залученню таких учасників до конструктивного діалогу.

***Серйозний дисбаланс сил між сторонами, зумовлений соціальним статусом, фінансовою залежністю чи корпоративною ієрархією, також може впливати на**

медіацію. У таких випадках медіатор має оцінити, чи можлива рівноправна взаємодія учасників у межах процедури.

***Ключовим фактором є добросовісність учасників медіації.** Використання процедури медіації для затягування судового розгляду чи введення іншої сторони в оману підриває саму ідею медіації.

***Нарешті, відкриті акти агресії, погрози чи насильство щодо іншої сторони є серйозною перешкодою для медіації.** Відповідно до Державного стандарту соціальної послуги медіації (затвердженого наказом Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892), медіація не проводиться у випадках домашнього насильства, торгівлі людьми чи жорстокого поводження з дітьми.

Хоча найпоширенішою є двостороння медіація, можливе також залучення кількох сторін, якщо кожен учасник конфлікту має власні інтереси та позицію.

ПРИКЛАД

Франкфуртський аеропорт — найбільший роботодавець у Німеччині, але при тому він є джерелом проблем: 3,4 мільйона людей, які живуть в околицях аеропорту, піддаються впливу шумового забруднення. Усе це призвело до масових демонстрацій, в ході одної з яких відбулося зіткнення поліції та демонстрантів («кривавий вівторок»). Нова злітно-посадкова смуга була, проте, побудована в 1984 році, а в 1987 році в річницю її відкриття двоє поліцейських зазнали обстрілу з боку демонстрантів.

Інцидент послужив фіналом протестного руху і викликав втрату довіри до уряду серед усього населення. Цього разу пролунав заклик об'єднати сили і шукати спільні рішення. У 1990–2000 роках за участю групи медіаторів під керівництвом К. Голя було проведено переговори. У них брали участь кілька мерів міст, представники аеропорту, протестувальники, економісти, президент Європейського парламенту. Зрештою, 2000 року було розроблено план із п'яти пунктів. Згідно з планом, розширення аеропорту повинно було відбутися. Разом з тим, передбачалася оптимізація існуючої системи, що означало зменшення шуму і транспортного потоку. Своєю чергою, згідно з планом, нічні польоти з 11 години вечора до 5 ранку заборонялися. Був створений регіональний форум для діалогу з метою продовження процесу медіації. Він проіснував до 2008 року, таким чином весь процес медіації зайняв майже 10 років.

Участь у медіації відбувається на добровільних засадах. Сторони конфлікту (спору) можуть звернутися до медіації в будь-який момент за власним бажанням, припинити її на будь-якому етапі та звернутися до суду чи третейського суду. Навіть у випадках, коли медіація є обов'язковою досудовою процедурою, принцип добровільності залишається незмінним. Наприклад, в Італії для певних категорій спорів обов'язковість медіації полягає

лише в необхідності відвідати першу зустріч із медіатором. Під час цієї зустрічі сторони вирішують, чи братимуть участь у процедурі медіації, а в разі відмови можуть продовжити судовий розгляд без негативних наслідків. Якщо ж одна зі сторін не з'явиться, це може мати для неї певні правові наслідки, тоді як для іншої сторони відкривається можливість безперешкодно звернутися до суду.

Сторони конфлікту самостійно обирають медіатора або за взаємною згодою звертаються до медіатора через систему безоплатної правової допомоги, яка сприяє доступу до медіації.

Учасники медіації самостійно визначають питання для обговорення, можливі шляхи врегулювання конфлікту (спору), умови та строки виконання досягнутих домовленостей, а також інші аспекти, що стосуються їхньої ситуації.

Сторони медіації мають право:

- за взаємною згодою обирати медіатора (медіаторів);
- відмовитися від медіатора;
- у будь-який момент відмовитися від участі в медіації;
- брати участь у проведенні медіації;
- користуватися допомогою перекладача, експерта та інших осіб, визначених за домовленістю сторін медіації;
- при невиконанні чи неналежному виконанні угоди за результатами медіації звернутися до суду у встановленому законодавством порядку.

Сторони медіації зобов'язані:

- вступити до процедури медіації з чесними намірами і поводитись в її ході відповідно до правил медіації;
- повідомити іншу сторону та медіатора про обставини, які унеможливають проведення чи продовження медіації (відсутність відповідних повноважень у представника юридичної особи, учинення домашнього насильства особою, яка бажає взяти участь у сімейній медіації, тощо);
- добросовісно виконувати договір про проведення медіації та угоду за результатами медіації.

Варто підкреслити, що наявність чітко визначеного статусу сторін медіації є важливою гарантією дотримання їхніх прав в ході цієї процедури. На сьогодні права та обов'язки сторін медіації, способи захисту їх прав не визначено відповідним профільним законом, утім на них поширюється дія норм цивільного, господарського, сімейного права, які визначають зміст та порядок укладення договорів.

3. Медіатор

Медіатор — спеціально підготовлений посередник, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні шляхом медіації та не має повноважень на прийняття рішення по суті конфлікту (спору).

Медіатор є незалежною, нейтральною та неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) налагодити комунікацію, проводити переговори та досягти порозуміння щодо шляхів виходу з конфлікту та укладення відповідної угоди.

Підготовка медіатора. Медіатором за умов успішного проходження спеціальної підготовки може стати будь-яка людина.

В Україні більшість медіаторів, як правило, має вищу освіту (психологічну, педагогічну, юридичну, медичну тощо) і додатково до неї пройшли спеціальну підготовку. Донедавна достатнім для початку практикування медіації обсягом підготовки вважалося 40 годин теоретичного та практичного навчання базовим навичкам медіатора (саме така модель підготовки медіаторів властива США). Але 25-річна історія підготовки медіаторів в Україні та узагальнення практики їх роботи довели, що повний обсяг компетентностей медіатора набути за настільки короткий строк неможливо. На сьогодні медіаторська спільнота України в ході роботи над відповідними законопроектами, етичними засадами діяльності медіаторів та стандартами навчання медіаторів дійшла згоди про необхідність підвищення мінімально необхідного обсягу підготовки медіаторів до 90 годин, з яких не менше половини має складати практичне навчання.

Додаткові вимоги до медіатора можуть встановлюватися державними органами або професійними асоціаціями медіаторів через системи акредитації. Одним із типових обмежень у деяких країнах є вимога щодо відсутності у медіатора незнятої або непогашеної судимості. Такі норми містилися в ряді національних законопроектів щодо медіації.

У багатьох країнах медіація може здійснюватися як на професійній, так і на непрофесійній основі. Професійні медіатори, які призначаються судом у разі обов'язкової досудової медіації, зазвичай проходять сертифікацію та включаються до реєстру медіаторів. Натомість непрофесійними медіаторами можуть бути особи, які мають довіру та повагу з боку сторін конфлікту. Наприклад, у Казахстані окрім професійних медіаторів, медіацію можуть проводити представники місцевої громади, обрані на зборах, за умови наявності відповідного життєвого досвіду, авторитету та бездоганної репутації.

У Австрії існує поділ на акредитованих і звичайних медіаторів. Для отримання акредитації кандидат повинен бути включений до списку, який веде регіональний Верховний суд. Основні вимоги до акредитації включають вік від 28 років та професійну підготовку не менше 200 годин в акредитованих навчальних установах.

У Франції медіатор може набути статусу публічної особи. Закон від 3 січня 1973 року запровадив інститут медіатора Французької Республіки, якого призначає президент строком на 6 років. Головна функція цього медіатора – поліпшення відносин між громадянами та державними органами, а також сприяння укладенню мирових угод. Крім того, медіатор уповноважений проводити розслідування та отримувати інформацію від державних установ.

У Німеччині донедавна не було державних вимог до підготовки або акредитації медіаторів. Будь-яка особа могла називати себе медіатором та надавати відповідні послуги. Винятком були адвокати, які могли використовувати цей титул лише після проходження відповідного навчання. Закон про підтримку медіації від 21 липня 2012 року встановив базові вимоги до підготовки медіаторів. Департамент юстиції отримав повноваження визначати критерії базового навчання, практичного досвіду, підвищення кваліфікації та сертифікації медіаторів. З 1 вересня 2017 року набули чинності нові вимоги: мінімум 120 годин навчання та проведення окремих супервізій після кожної завершеної медіації. Для підтримки кваліфікації медіатор зобов'язаний упродовж 4 років пройти 40 додаткових годин навчання і провести щонайменше 4 супервізії.

В Україні професійні вимоги до медіаторів поки що перебувають на стадії формування. Визнання професії на державному рівні є важливим кроком уперед: відповідно до Класифікатора професій України, медіатор належить до фахівців з урегулювання конфліктів у соціально-політичній сфері (код 2442.2). Однак законодавчі вимоги щодо навчання та сертифікації поки що відсутні.

Таким чином, міжнародна практика свідчить про тенденцію до запровадження вимог щодо кваліфікації медіаторів, що сприяє підвищенню ефективності процесу врегулювання спорів. Україні доцільно врахувати ці підходи для забезпечення якісної підготовки медіаторів та розвитку сфери медіації.

У зв'язку із цим вирізняються такі *функції медіатора* (їх перелік не є вичерпним):

•**діагностична.** Медіатор здійснює діагностику конфлікту на предмет його медіабельності з метою вирішення питання про можливість власного входження до процедури медіації. У ході медіації медіатор допомагає сторонам прояснити всі точки зіткнення їх інтересів та виявити їхні реальні потреби, які нерідко «ховаються» за непримиренними на перший погляд позиціями сторін;

•**організаційна.** Медіатор організовує проведення переговорів і керує ними. Він створює комфортний простір для проведення переговорів, ознайомлює учасників із регламентом проведення медіації та, у разі необхідності, домовляється з ними про додаткові правила, стежить за дотриманням регламенту і корегує поведінку сторін у разі порушення

ними регламенту;

•**освітньо-інформаційна.** Медіатор інформує сторони та інших учасників медіації про процедуру, принципи та правила медіації, її можливості та переваги. У процесі медіації медіатор навчає сторони мистецтву ведення переговорів та сприяє оволодінню ними відповідними переговорними навичками;

•**підтримуюча.** Медіатор формує та підтримує атмосферу довіри та співпраці сторін, надає сторонам медіації психологічну підтримку, заохочуючи їх прагнення до співробітництва у вирішенні конфлікту взаємовигідним для них способом. Медіатор приділяє рівну увагу та доброзичливість до сторін медіації, демонструє повагу до них, заохочує сторони до пошуку конструктивного виходу з конфлікту;

•**трансляційна.** Застосовуючи техніки активного слухання, медіатор дає можливість сторонам бути почутими одна іншою. Він має усвідомити всі грані повідомлень, якими обмінюються сторони, та точно передати повідомлення іншій стороні, усуваючи при цьому вербальні конфліктогени. Задля цього медіатор повторює або переформулює твердження сторони медіації, щоби інша сторона адекватно зрозуміла висловлене;

•**примирна.** Медіатор концентрує увагу сторін на тому, що їх об'єднує або, принаймні, становить спільний інтерес. Для зниження емоційного напруження та усунення вербальних конфліктогенів у спілкуванні сторін медіатор активно використовує перефразування (переформулювання).

Гарантії незалежності та нейтральності медіатора.

Активність сторін і водночас гарантування нейтральності медіатора забезпечуються такими положеннями:

•**заборона втручання в діяльність медіатора.** Утручання державних органів, суб'єктів владних повноважень, будь-яких фізичних і юридичних осіб у діяльність медіатора при підготовці та проведенні медіації забороняється;

•**свідочий імунітет.** Медіатор не може бути допитаний як свідок щодо відомостей, які він отримав у зв'язку з виконанням обов'язків медіатора за винятком випадків, коли це вимагається для забезпечення захисту прав дітей, запобігання шкоді фізичному або психічному здоров'ю особи;

•**заборона на суміщення функцій захисника або представника.** Медіатором не може виступати захисник, представник та/ або законний представник сторони медіації. Особа не може виступати захисником або представником сторони медіації в справі (провадженні), в якій вона надавала або надає послуги медіатора;

•**розмежування відповідальності медіатора та сторін медіації.** Медіатор відповідає виключно за проведення процедури медіації, а не за її результати чи зміст укладеної

сторонами медіації угоди. Він має право надавати сторонам медіації консультації виключно щодо порядку проведення медіації та фіксування її результатів.

Права медіатора. При проведенні медіації медіатор має право:

*отримувати інформацію про конфлікт (спір), до допомоги в урегулюванні якого він запрошений, від сторін конфлікту (спору), державних органів, посадових осіб в обсязі, необхідному та достатньому для проведення медіації. Як правило, інформацію про конфлікт та запит на його врегулювання шляхом медіації медіатор отримує від сторони конфлікту, яка ініціює медіацію. Утім є можливими інші шляхи отримання інформації та запиту на медіацію: в українських реаліях це може бути направлення з центру безоплатної правової допомоги, центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, служби у справах дітей тощо;

*самостійно визначати методику проведення медіації за умов дотримання законодавства про медіацію та міжнародно-визнаних етичних засад медіації. Наприклад, деякі школи підготовки медіаторів та відповідно їх випускники не практикують проведення сепаратних зустрічей (кокусів) зі сторонами медіації;

*відмовитися від проведення медіації з етичних або особистих міркувань, а також у разі виникнення конфлікту інтересів. Наприклад, спір, за допомогою у вирішенні якого сторони звернулись до медіатора, породжує дуже болючі для медіатора асоціації з його власним життєвим досвідом;

*отримати відшкодування витрат, здійснених для підготовки і проведення медіації, у розмірі та формі, передбачених договором про проведення медіації;

*займатися своєю діяльністю на оплатній чи безоплатній основі, індивідуально або разом з іншими медіаторами, створювати юридичні особи, об'єднання медіаторів, працювати за наймом та здійснювати підприємницьку діяльність;

*збирати та поширювати знеособлену інформацію про кількість, тривалість та результативність проведених ним медіацій.

Права медіатора при проведенні медіації можуть бути конкретизовані відповідно до умов договору про проведення медіації.

Медіатор **не має права** вирішувати конфлікт (спір) між сторонами медіації чи надавати поради щодо варіантів його вирішення.

Проводячи медіацію, медіатор **зобов'язаний**:

*дотримуватися вимог законодавства та етичних засад медіації;

*перевірити повноваження захисників, представників та або законних представників сторін медіації;

*повідомити сторони медіації про конфлікт інтересів або інші обставини, що

унеможливають його участь у медіації;

*проінформувати сторони про порядок проведення та правові наслідки медіації та надавати роз'яснення щодо процедури медіації;

*керувати процедурою медіації;

*звертати увагу сторін на можливість отримання консультацій у відповідних спеціалістів (експертів), особливо з юридичних питань, що пов'язані з медіацією, складанням угоди за результатами медіації та її реалізацією.

Відповідальність медіатора. Відповідальність медіатора має як правовий, так і етичний вимір, оскільки порядок проведення медіації регулюється не лише законодавчими, а й морально-етичними нормами.

У позитивному сенсі відповідальність медіатора полягає в його обов'язку дотримуватися чинного законодавства та етичного кодексу, забезпечуючи організацію і проведення конструктивних переговорів між сторонами.

З негативної точки зору відповідальність медіатора означає можливість застосування до нього санкцій у разі порушення правових або етичних норм. Якщо медіатор є членом професійного об'єднання, він також може нести корпоративну або дисциплінарну відповідальність, визначену відповідними внутрішніми положеннями.

Наприклад, у Молдові залежно від серйозності порушення до медіатора можуть застосовуватися такі дисциплінарні стягнення, як попередження, догана, тимчасове припинення діяльності (від одного до шести місяців) або відкликання атестата.

В Україні ж, у разі невиконання зобов'язань за договором про медіацію, медіатор може нести цивільно-правову відповідальність. Підставами для цього можуть бути порушення процедури медіації, розголошення конфіденційної інформації, наявність особистої зацікавленості у результаті спору, що призвело до моральної або матеріальної шкоди сторонам.

Зазвичай медіатор працює самостійно, однак у складних випадках чи за бажанням сторін можливе проведення медіації кількома медіаторами. Наприклад, у сімейних справах доцільною може бути спільна робота медіаторів обох статей, а в бізнес-медіації – залучення спеціаліста, який розуміється на відповідній сфері економіки.

4. Інші учасники медіації

У процедурі медіації сторони можуть користуватися допомогою адвокатів, перекладачів, а також експертів — фахівців у відповідній галузі (психолог, педагог, лікар, інженер, аудитор тощо). За згодою сторін при процедурі медіації можуть бути присутніми й інші особи.

У медіації, де стороною є неповнолітня особа, можуть брати участь її батьки чи піклувальники, а в разі участі в медіації малолітньої особи участь її законних представників є обов'язковою. Важливо не випускати з уваги той факт, що роль указаних осіб у процедурі медіації є принципово відмінною від ролі сторін медіації. Вони не обговорюють конфліктну ситуацію, не виробляють шляхи виходу з неї, а лише надають підтримку сторонам медіації і в разі необхідності допомагають сторонам оцінити законність та реалістичність напрацьованих у ході медіації варіантів рішення.

Адвокат. Зважаючи на Правила адвокатської етики, адвокат зобов'язаний за можливості сприяти досудовому та позасудовому порядкам урегулювання спорів між клієнтом та іншими особами (абзац 3 статті 8). Адвокат не повинен у своїй професійній діяльності ігнорувати можливість проведення медіації або ухилятися від проведення медіації в разі, якщо її використання може виявитися ефективним і здатне принести клієнту позитивний результат.

Роль адвоката полягає, перш за все, в інформуванні клієнта про можливість урегулювання спору за допомогою медіації та в організації звернення до медіатора. За згодою клієнта на процедуру медіації адвокат має звернутися з відповідною пропозицією до іншої сторони спору (її представника, у тому числі іншого адвоката). Якщо, навпаки, пропозиція про медіацію надійде клієнту від супротивної сторони, то завданням адвоката стає інформування клієнта щодо можливості та доцільності участі в медіації. На цій стадії адвокат має забезпечити укладення договору з медіатором про проведення процедури медіації.

Безпосередньо в процедурі медіації адвокат може виконувати дві основні ролі (про роль адвоката-медіатора див. підрозділ 9.2):

- консультанта свого клієнта — однієї зі сторін медіації, якій він надає правову допомогу. Не виключається й консультування адвокатом обох сторін медіації за їх згодою;
- представника клієнта — однієї зі сторін медіації.

Присутність адвоката на спільних зустрічах сторін медіації в якості консультанта є можливою лише разом з клієнтом і за умов згоди іншої сторони. У ході медіації адвокат може надавати поради клієнту, але при цьому він не бере участі у перемовинах, а користується перервами протягом медіаційної сесії, а також часом між сесіями. Саме тоді адвокат може надати клієнту юридичні консультації з питань медіації, обговорити варіанти рішень, допомогти у виробленні власних варіантів вирішення спору. Загалом, на думку А. М. Понасюка, роль адвоката як консультанта сторони медіації може бути виражена у таких діях:

- * надання довірителю правових довідок із питань урегулювання спору;

*правові консультації (висновки) щодо можливості та доцільності врегулювання спору, основних переваг та ймовірних недоліків такого підходу в конкретній ситуації довірителя, виправданості використання медіації, загальних правил її проведення, обговорення окремих питань і пропозиції /прийняття визначених умов, а також наслідків укладення угоди за результатами медіації або завершення медіації без досягнення угоди сторонами;

*складання для довірителя документів правового характеру, пов'язаних з ініціюванням (пропозицією) медіації, її організацією, здійсненням, а також юридичним оформленням досягнутих за підсумками її проведення домовленостей.

Зважаючи на те, що процедурне керівництво медіацією здійснює медіатор, адвокат як консультант сторони медіації не керує нею, а підтримує свого клієнта в ході медіації. Адвокат не повинен перешкоджати спілкуванню свого клієнта з іншою стороною медіації та медіатором, втручатись в хід перемовин, рівно як і не повинен керувати процедурою медіації.

Роль адвоката в медіації може стати ключовою на стадіях оцінки законності та реалістичності виробленого сторонами рішення й оформлення угоди за результатами медіації.

Оцінюючи варіанти рішення, адвокат має указати клієнту на його переваги, недоліки та перспективи виконання. Адвокат зобов'язаний допомогти клієнту юридично правильно оформити угоду, зокрема, розробити проєкти необхідних правових документів (цивільно-правового договору, мирової угоди чи інших процесуальних актів тощо). В якості представника клієнта — сторони медіації діяльність адвоката підпорядкована принципам і правилам проведення медіації. Найголовніше при цьому, аби адвокат розумів відмінність процедури медіації від змагального судового процесу і діяв відповідно до прав та обов'язків сторони медіації, а не з позицій професійного юриста, який змагається за перемогу в спорі.

Роль адвоката як представника сторони медіації може бути виражена в таких діях:

*безпосередня взаємодія з іншою стороною спору (її представником) з питань спроб примирення і проведення медіації: пропозиція та обговорення можливості врегулювання існуючих розбіжностей, узгодження відповідного способу, вибір і запрошення медіатора, визначення правил, часу і місця проведення медіації, кола запрошених учасників та ін.;

*участь разом із довірителем в медіації та представництво Інтересів довірителя в ході проведення медіації.

А. В. Біцай визначає такі особливості участі адвоката як представника довірителя в медіації в цивільних та господарських справах:

1) адвокат у процедурі медіації діє в інтересах довірителя від його імені, однак

остаточне рішення мають приймати лише сторони правового спору;

2) адвокат як представник сторони в медіації не повинен допускати конфлікту інтересів, тобто сторони правового спору з протилежними інтересами повинні бути представлені різними адвокатами в медіації в цивільних та господарських справах;

3) адвокат повинен бути обізнаним стосовно медіації як альтернативного способу вирішення спорів, моделей медіації, медіаційних технік та інших аспектів даної процедури;

4) адвокат повинен володіти достатнім обсягом медіаційних знань, умінь та навичок;

5) основна мета адвоката як представника довірителя в медіації полягає в тому, щоб забезпечити реалізацію прав та обов'язків клієнта в процедурі та допомогти йому знайти прийнятне для всіх рішення, а зовсім не в тому, щоб переконати медіатора у власній правоті або спростувати доводи іншої сторони;

6) правові аргументи можуть і повинні мати місце в діяльності та позиціях адвоката-представника при проведенні медіації, разом із тим вони не повинні завдавати шкоди конструктивності переговорного процесу і не перевести подальше спілкування сторін від узгодження інтересів до дискусії про взаємні права та обов'язки;

7) адвокат повинен забезпечити належне юридичне оформлення домовленості сторін за результатами медіації, а також забезпечити законність такої домовленості та її відповідність положенням чинного законодавства (у разі якщо медіатором є непрофесійний юрист);

8) основна роль адвоката як представника довірителя під час процедури медіації полягає в наданні адвокатом правової допомоги, юридичних консультацій та роз'яснення довірителеві під час процедури медіації (у разі якщо довіритель самостійно веде переговори) та у веденні переговорів, представляючи інтереси довірителя (як за участю довірителя в процедурі, так і без неї) в процедурі медіації (у разі якщо довіритель самостійно не веде переговорів).

Свої особливості має участь адвоката в медіації в рамках кримінального провадження. Адвокат має проінформувати підозрюваного чи обвинуваченого, чиїм захисником він є, про можливість примирення з потерпілим лише тоді, коли останній визнає факт учинення ним кримінального правопорушення і бажає усунути завдану ним шкоду. Відповідно, адвокат, який надає правову допомогу потерпілому, має сприяти організації примирної процедури лише за впевненості, що вона допоможе психологічному зціленню його клієнта та/або скорішому й повнішому відшкодуванню завданої йому шкоди.

Адвокат Світлана Сергєєва підсумовує результати ознайомих семінарів для адвокатів: «Медіація як засіб позасудового вирішення конфліктів стає дедалі популярнішою. Дедалі більше колег — як адвокатів, так і суддів — опановують навички

медіатора та використовують здобуті знання у своїй професії. Майже ні від кого з правників не чую, що медіація може «забрати хліб в адвокатів».

Перекладач. У разі міжкультурної медіації або медіації за участю німої, глухої або глухонімої особи неодмінним учасником медіації є перекладач. Якщо використати аналогію із цивільно-процесуальним правом, перекладач — це: особа, яка вільно володіє мовою, якою здійснюється цивільне судочинство, та іншою мовою, знання якої необхідне для усного чи письмового перекладу з однієї мови на іншу; особа, яка володіє технікою спілкування з глухими, німими чи глухонімими (частина 1 статті 55 Цивільного процесуального кодексу України).

Підстави та порядок залучення перекладача до медіації визначаються договором між сторонами медіації. Витрати на залучення перекладача покладаються на ту сторону медіації, яка, як правило, є ініціатором залучення перекладача (хоча не виключається будь-який інший порядок оплати праці перекладача або надання ним послуг *Proxybono*). Основний обов'язок перекладача — повний, точний і правильний переклад. Зважаючи на принципи медіації, на перекладача покладається також обов'язок дотримуватися вимоги конфіденційності щодо інформації, яка стане йому відома під час медіації.

Фахівець (експерт). Оскільки коло конфліктних ситуацій, які можуть бути винесені на медіацію, є практично необмеженим, у ході обговорення конфліктної ситуації та особливо в ході вироблення та оцінки варіантів її рішення, може знадобитися допомога вузького спеціаліста — фахівця в певній галузі суспільних відносин, певній сфері виробництва тощо.

У таких випадках доцільним є залучення до медіації експерта. Це може бути педагог, інженер, банківський працівник, психолог тощо. Зокрема, до медіації з приводу визначення місця проживання дитини та участі того з батьків, хто проживає окремо від дитини, в її вихованні у випадку високої конфліктності сторін медіації доцільне залучення психотерапевта, психолога, педагога.

Досвід упровадження медіації в деяких країнах показав доцільність залучення суб'єктів оціночної діяльності до таких категорій медіаційних справ: при розлученнях подружжя; при поділі майна; при виході учасників з товариств з обмеженою відповідальністю; у процесі будівництва або ремонту; при заподіянні збитків; при затопленні квартир в багатоповерхових будинках або пошкодженні автомобілів у дорожньо-транспортних пригодах; при придбанні недоброякісних товарів; при поділі нерухомості або земельних ділянок між співвласниками.

Підстави та порядок залучення експерта до медіації визначаються договором між сторонами медіації. Не виключається й залучення експерта однією стороною медіації.

Витрати на залучення експерта покладаються на сторону/сторони медіації. На відміну від перекладача експерт не зобов'язаний бути присутнім на процедурі медіації, а його залучення є доцільним на стадії оцінки реалістичності прийнятого рішення. Його основний обов'язок — надати якомога повніші та точніші відповіді (висновок) щодо поставлених перед ним стороною/сторонами медіації питань. Думка експерта чи його висновок мають оціночний та факультативний для сторін характер. Вони не повинні заміняти собою рішення, яке в будь-якому разі самостійно приймають сторони медіації. Натомість попередньо напрацьоване рішення сторін може бути відкореговано з урахуванням думок та висновків експерта.

Законні представники дитини. Медіація є ефективним засобом вирішення конфліктів, учасниками яких є діти. Зокрема, це конфлікти в освітньому середовищі між учнями, учнями та вчителями, конфлікти в сім'ї між батьками та дітьми, дітьми та іншими членами сім'ї. У цих випадках постає питання про участь у медіації законних представників дитини (батьків, опікунів, піклувальників). Зазначимо, що за умов відсутності законодавчого врегулювання участь законних представників дитини в медіації, в якій вона є стороною, визначається з урахуванням загальних принципів права, чинного галузевого законодавства та етичних основ медіації.

Медіація як соціальна послуга дитині віком до 14 років надається за участю її законного представника, а у разі його відсутності — посадової особи органу опіки та піклування [відповідно до пункту 4 розділу II Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)].

Медіація в освітньому середовищі організується та здійснюється, як правило, шкільними службами порозуміння (далі —ШСП) та іншими суб'єктами, які створено в закладах освіти в рамках законодавчих вимог до профілактики правопорушень і, зокрема, булінгу. Створення і діяльність ШСП, як правило, урегульовано актами, що не мають юридичної природи або є актами локального правового регулювання (статуту чи правила внутрішнього розпорядку закладів освіти). ШСП покликана до розв'язання конфліктів між учасниками освітнього процесу ненасильницьким шляхом. Як правило, такі конфлікти знаходяться за межами правового регулювання, тому їх вирішення шляхом медіації не потребує обов'язкової присутності чи згоди законних представників дитини. Утім з виховною та просвітницькою метою, а також задля забезпечення виконання ухваленого рішення шкільні медіатори, як правило, запрошують батьків бути присутніми на медіації за участю їхньої дитини.

Медіація за участю сторони-дитини, результатом якої може стати юридично значуще рішення, має проводитись відповідно до норм цивільного та цивільного

процесуального законодавства, які в даному випадку застосовуються по аналогії. У медіації за участю дитини, яка досягла чотирнадцяти років, може брати участь її законний представник, згода якого буде потрібна в разі ухвалення в ході медіації рішення, яке має характер юридичної угоди.

ЛК 4:МЕДІАЦІЙНА ПРОЦЕДУРА

1.Загальна характеристика медіаційної процедури

2.Предмедіація

1.Загальна характеристика медіаційної процедури

Процедура медіації, як правило, не регламентується нормативно-правовими актами, але при тому вона є цілісною, чітко структурованою та водночас гнучкою.

Цілісність процедури медіації полягає в тому, що вона є системою взаємопов'язаних елементів, які у своїй сукупності створюють механізм оптимального ненасильницького розв'язання конфлікту, вигідного усім його учасникам.

Структурованість процедури медіації означає, що вона включає декілька послідовних етапів (стадій, фаз): премедіацію, підготовчу стадію, збір інформації та визначення тем для обговорення, робота з інтересами та потребами сторін, пошук варіантів рішення, оцінка варіантів рішення тощо. Кількість, назва та змістове наповнення стадій можуть відрізнятися залежно від виду медіації, концепції медіаторської школи, яка здійснювала підготовку медіатора, об'єднання медіаторів, до якого входить медіатор, та його власного стилю, досвіду та методики роботи. У світі відсутній уніфікований підхід до визначення структури процедури медіації. Різні школи медіації використовують різні підходи. Це можна пояснити тим, що формалізація та теоретизація медіаційної процедури суперечать самій природі медіації, яка є гнучким процесом. Внаслідок цього та сама стадія медіації може в одних публікаціях іменуватися, наприклад, премедіацією, в той час як в інших – попередньою фазою. Окрім того, велика фаза дослідження (за визначенням певних авторів) може бути розбита іншими дослідниками на декілька окремих стадій (збір інформації, робота з інтересами тощо), що не мають спільної назви. Незалежно від назви алгоритм кроків є однаковим. Відповідно, в тексті цього підручника зустрічаються різні підходи до визначення, найменування та змістовного наповнення різних складових медіаційної процедури.

Гнучкість процедури медіації полягає в тому, що її компоненти та етапи, стиль та методика проведення медіатором легко можуть бути підлаштовані під потреби оптимального розв'язання конфлікту. Зокрема до медіації можуть залучатися особи, думки

та підтримка яких є важливими для сторони медіації. В цьому відмінність медіації від формального судового або іншого юрисдикційного процесу, де коло учасників строго обмежено. Медіація як процедура може носити дискретний характер, з перервами між сесіями, з сепаратними зустрічами медіатора зі сторонами, з можливістю повернутися на попередню стадію, якщо у процесі медіації сторони з'ясували, що не вичерпали «порядок денний» попередньої стадії.

Отже, алгоритм проведення медіації включає кілька етапів (фаз, стадій):

1. Підготовка до медіації (премедіація, попередня фаза) – робота з налагодження контактів зі сторонами, організація простору для проведення медіації. Формат сімейної медіації передбачає також проведення попередніх сепаратних зустрічей зі сторонами спору (по черзі з кожною стороною спору окремо), протягом яких медіатор роз'яснює сторонам сутність медіації та проводить попередній аналіз конфлікту.

2. Зустрічі сторін та медіатора (фаза дослідження). Власне медіація складається із серії зустрічей сторін за участі та підтримки медіатора. Перша зустріч розпочинається зі вступного слова медіатора. Медіатор знайомить учасників з процедурою медіації, її принципами та правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для них порядок проведення медіації, відповідає на запитання сторін. Далі медіатор пропонує сторонам розповісти про ситуацію, яка склалася. Цей етап є базовим у побудові діалогу між сторонами. Завданням етапу є надати сторонам можливість щиро і повно висловитися стосовно конфліктної ситуації та їх ставлення до неї. Медіатор допомагає сторонам почути та зрозуміти одна одну й тим самим спрямовує сторони на формулювання важливих для них питань. Так відбувається збирання тем для обговорення сторонами медіації. У подальшому медіатор працює разом зі сторонами на виявлення їх справжніх інтересів і потреб – того, що насправді є для них важливим. Медіатор за допомогою уточнюючих запитань та перефразувань допомагає сторонам розпізнати власні інтереси і потреби, які можуть ховатися за їх позиціями. Він формулює інтереси та потреби сторін у позитивному дусі, як відкриті та прийнятні для обговорення з обох сторін. Виявлення спільних інтересів та потреб є найефективнішим кроком на шляху до порозуміння сторін та вироблення ними рішення, яке задовольнятиме їх найоптимальніше. Робота медіатора зі сторонами відбувається в формі індивідуальних чи спільних зустрічей.

3. Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації (фаза дослідження) спрямований на пошук найбільш ефективного способу вирішення спірних питань. Медіатор використовує навички управління процесом для того, щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення спору.

4. Під час оцінки варіантів вирішення спору (фаза торгів) медіатор постановкою

питань допомагає сторонам обрати серед численних варіантів найоптимальніше рішення та перевірити його реалістичність, у тому числі – з юридичної точки зору. На цьому етапі для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо). Особливо це корисно, коли в результаті угоди підготовлені документи підлягають державній реєстрації, або сторони мають звернутися до суду (наприклад, у разі розірвання шлюбу подружжя, яке має неповнолітніх дітей).

5.Прийняття рішення та оформлення домовленостей (завершальна фаза). Угода за результатами медіації повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з указаними часовими рамками та розподілом прав, обов'язків та відповідальності між сторонами медіації. У підсумку медіації може бути укладено й інший правовий договір, в якому визначаються права та обов'язки учасників, щодо окремих питань з яких досягнуто домовленість (наприклад, нотаріально посвідчений договір дарування майна). У разі наявного судового провадження за підсумками медіації може бути складено проект мирової угоди, в якій викладено всі досягнуті сторонами домовленості, що стосуються предмету позову.

Оскільки термінологія у сфері медіації здебільшого запозичена з англomовної практики, в Україні існують різні підходи до використання тих чи інших термінів. Оптимальним варіантом вважається виділення таких договірних конструкцій, що опосередковують процес медіації: **медіаційне застереження** (англ. *mediation clause*), **договір про проведення медіації** (англ. *mediation agreement, contract to mediate*) та **угода за результатами медіації** (англ. *mediated settlement agreement*).

Через відсутність нормативного врегулювання медіації та відповідної термінологічної узгодженості, в Україні для позначення угод, укладених за результатами медіації, часто використовувався термін «**медіаційна угода**». Однак відповідно до міжнародних стандартів, зокрема **Європейського кодексу етики медіатора та Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)**, затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 р., це є некоректним. У цих документах термін «медіаційна угода» позначає угоди, що укладаються до початку процедури медіації, що створює плутанину між договорами, які мають різний правовий режим та призначення.

З метою уникнення неоднозначності під час підготовки законопроектів було ухвалене рішення відмовитися від терміна «медіаційна угода» та закріпити чітку термінологію: «**договір про проведення медіації**» та «**угода за результатами медіації**». Це дозволяє уникнути плутанини та забезпечити коректне розуміння правової природи таких договорів.

2. Предмедіація

Робота медіатора починається ще до безпосередньої зустрічі сторін у межах медіаційних переговорів. Підготовчий етап, відомий як **премедіація** (англ. *pre-mediation*), розглядається як самостійна, хоча й не завжди обов'язкова стадія. Він може включати попередні зустрічі або телефонні переговори медіатора з кожною зі сторін для встановлення контакту та оцінки їхньої готовності до участі в переговорах.

Премедіація є процесом налагодження взаємодії між медіатором та сторонами конфлікту, а також їхньої підготовки до медіації. Вона охоплює попередні індивідуальні зустрічі, збір та аналіз інформації про спір, оцінку доцільності застосування медіаційної процедури та організацію переговорного процесу. Якість проведення цього етапу суттєво впливає на загальну ефективність медіації.

Особливе значення премедіація має у врегулюванні конфліктів між потерпілими та правопорушниками в рамках програм **відновного правосуддя**, у **сімейній медіації** та у випадках, коли спори супроводжуються значним емоційним напруженням і гострими протиріччями. Водночас у сфері **бізнес-медіації**, вирішенні **споживчих** або **адміністративних спорів**, де головну роль відіграє швидкість і економічність процесу, премедіація може виявитися недоцільною. Від цього етапу також можна відмовитися, якщо сторони вже мають досвід медіації, демонструють чітке бажання співпрацювати або якщо ключове значення мають змістовні аспекти спору, а не емоційна складова.

Фаза премедіації передбачає такі основні етапи:

- ініціювання медіації;
- формування у сторін розуміння процедури медіації;
- визначення запиту на медіацію;
- збір інформації та попередній аналіз конфлікту;
- підготовка до медіаційних переговорів.

Найпоширенішим способом ініціювання медіації є звернення однієї зі сторін до медіатора з проханням про допомогу у вирішенні конфлікту. Рідше застосовується консенсуальний підхід, коли сторони заздалегідь домовляються про використання медіації. Така домовленість може бути досягнута як до, так і після виникнення спору, а в першому випадку її часто закріплюють у вигляді медіаційного застереження – положення у договорі, яке передбачає можливість звернення до медіації у разі конфлікту між його сторонами.

У міжнародній практиці рекомендацію щодо медіації може надати **суддя**, який розглядає справу, або **адвокати й інші представники сторін**. У деяких країнах законодавство передбачає **обов'язкову медіацію** для певних категорій спорів. Наприклад,

у Польщі трудові спори мають спочатку пройти процедуру медіації, і лише за її невдачі можуть бути передані до суду.

З точки зору сторін конфлікту, ключовим елементом етапу ініціювання медіації є **вибір медіатора**. Як визначити, хто найбільше підходить для конкретної ситуації? Вибір може базуватися на рекомендаціях родичів, друзів, колег або знайомих. Крім того, існують організації, що спеціалізуються на альтернативному вирішенні спорів, зокрема регіональні та спеціалізовані **центри медіації**, які ведуть реєстри сертифікованих медіаторів. Ці списки зазвичай доступні на офіційних вебсайтах таких організацій та можуть містити відгуки про роботу медіаторів, а також резюме, що допомагає сторонам ухвалити зважене рішення.

При виборі медіатора варто звернути увагу на такі критерії:

- рівень досвіду у сфері медіації;
- спеціалізацію медіатора за типом спорів;
- вартість його послуг;
- доступність та завантаженість медіатора;
- модель медіації, яку він застосовує (фасилітативна, оціночна тощо).

Зазвичай ініціатором звернення до медіатора є одна зі сторін конфлікту. У такому разі першочерговим завданням є переконання іншої сторони долучитися до процедури. Найпоширенішим підходом є аргументування переваг медіації та демонстрація її ефективності. Для цього медіатор може зв'язатися з іншою стороною через електронний лист або телефонний дзвінок. Також ініціатор може самостійно спробувати переконати опонента, що є позитивним сигналом для майбутнього процесу. Водночас медіатор як нейтральна сторона, яка володіє необхідним досвідом, може виконати цю місію ефективніше. У деяких випадках доцільно залучити до процесу авторитетних осіб для сторони конфлікту – родичів, друзів чи колег.

Ще одним важливим завданням медіатора на етапі ініціювання є **ознайомлення сторін із процедурою медіації**. Багато людей мають хибне уявлення про цю форму врегулювання спорів або взагалі не знайомі з нею. Тому медіатор має пояснити, як проходитиме процес переговорів і чого можна від нього очікувати.

Інформаційна діяльність медіатора включає такі аспекти:

- пояснення етапів медіації;
- визначення ролей медіатора, сторін та інших учасників процесу;
- ознайомлення з основними правилами медіації;
- роз'яснення принципів медіаційного процесу;
- пояснення юридичних наслідків успішного чи невдалого завершення медіації;
- надання інформації щодо вартості та порядку оплати послуг медіатора.

Якщо премедіація не проводиться, таке ознайомлення відбувається на початку спільної сесії під час вступного слова медіатора. Однак попереднє інформування сторін у форматі окремих зустрічей дозволяє заздалегідь сформулювати розуміння процедури та не відволікати учасників від суті переговорів під час основної медіаційної сесії.

ПРИКЛАД

Сторони часто помиляються у своєму розумінні ролі медіатора в процесі, сприймаючи його як свого адвоката чи особу, що вирішуватиме спір. Внаслідок цього вони можуть спробувати вже під час премедіації схилити медіатора на свій бік, переконати його у своїй правоті та істинності власної версії конфлікту. Медіатору тут слід бути дуже обережним і шукати «золоту середину»: з одного боку, проявити емпатію, продемонструвати сторонам, що він розуміє значимість їх проблем та переживань, а з іншого – утриматися від погодження з висловленими позиціями. Нейтральність та неупередженість медіатора – найцінніші його скарби, втрата яких може зруйнувати процедуру медіації в цілому.

На етапі ініціювання медіації вкрай важливо створити атмосферу довіри. Це передбачає встановлення довірчих відносин як між медіатором і сторонами, так і формування їхньої довіри до самої процедури. Для цього можна навести статистичні дані про ефективність медіації, розповісти про досвід медіатора та репутацію організації, в якій він працює. Сукупність цих факторів допомагає учасникам почуватися впевненіше та безпечніше.

Наступним кроком премедіації є збір інформації та попередній аналіз конфлікту. Вивчення ситуації починається з моменту першого звернення до медіатора і триває протягом усієї медіації. Це необхідно для розуміння структури, динаміки та перспектив конфлікту, а також для визначення оптимального підходу до його вирішення.

Для цього медіатор має з'ясувати:

суть конфлікту, його тривалість та перебіг;

можливих осіб чи груп, зацікавлених у результаті медіації або на яких можуть вплинути ухвалені рішення;

необхідність залучення додаткових учасників переговорів (наприклад, адвокатів, родичів, колег, експертів, психологів, перекладачів тощо);

перелік ключових питань, які слід обговорити під час спільної сесії;

характеристики сторін, що можуть вплинути на процес (освіта, професія, комунікативний стиль, манера поведінки тощо);

можливі часові або інші обмеження щодо участі сторін у медіації;

контактну інформацію та інші дані сторін.

Медіатор також повинен оцінити можливий конфлікт інтересів — тобто чи не має він особистої зацікавленості в результаті процесу. Якщо такий конфлікт виявлено, медіатор має негайно повідомити про це сторони.

Ключова мета аналізу конфлікту — визначити, чи можна застосувати медіацію для його вирішення. Важливо врахувати, що деякі спори не підлягають медіації через законодавчі обмеження, наприклад, конституційні чи кримінальні справи, пов'язані з певними видами злочинів.

Щоб краще розібратися у справі, медіатор може попросити сторони надати коротке резюме фактів, документи, що стосуються конфлікту, а також їхні міркування щодо можливих варіантів його вирішення.

ПРАКТИЧНА ПОРАДА

Варто пам'ятати, що медіація – це не судовий процес, де основна робота відводиться збору, аналізу та оцінці доказів. Тим більше, медіатори, на відміну від суддів, не приймають рішення по справі. Сторонам не треба їх в чомусь переконувати. Тому медіатори і представники сторін не повинні витрачати надмірних зусиль та часу на збір доказового матеріалу чи письмових документів. Під час медіації сторони перш за все дискутують, обговорюють проблеми, намагаються їх вирішити, а не копаються в документах.

Підготовка до медіаційних переговорів

Першочерговим завданням медіатора на цьому етапі є організаційне забезпечення процесу. У більшості випадків він відповідає за надання сторонам відповідного приміщення та необхідних матеріалів. Це включає створення комфортних умов для переговорів, зокрема забезпечення достатньої кількості кімнат для індивідуальних зустрічей. Також важливо подбати про просторий стіл для всіх учасників, а також про дрібниці, що сприяють зручності та позитивному настрою, такі як напої (кава, чай, вода), папір, ручки, фліп-чарти тощо.

Важливим аспектом є координація часу проведення медіації. Необхідно узгодити дату зустрічі, зручну для всіх сторін та їхніх представників, і зарезервувати приміщення на триваліший період, ніж очікуваний час переговорів, оскільки процес може затягнутися.

На етапі премедіації медіатор та учасники укладають угоду про проведення медіації. У ній зазначаються:

- медіатор (або медіатори), сторони конфлікту та їхні представники (якщо є);
- порядок оплати послуг медіатора та відшкодування витрат, пов'язаних із медіацією;
- предмет спору, який розглядається в межах процедури;
- розподіл витрат між сторонами;
- мова переговорів та угоди за їхніми підсумками;
- можливість залучення перекладача чи інших осіб;
- порядок проведення медіації;

строки та місце зустрічей;
 зобов'язання щодо конфіденційності та наслідки його порушення;
 відповідальність медіатора у випадку завдання збитків сторонам.

Практична порада: Надмірна регламентація процедури медіації у договорі може обмежити гнучкість процесу та здатність сторін адаптуватися до нових обставин. Зазначення чітких правил може знизити творчий потенціал медіатора та ускладнити зміну стратегії під час переговорів.

Фаза премедіації є визначальною для успіху медіації загалом. Вона дозволяє сторонам ознайомитися з процедурою, обговорити свої очікування та зрозуміти роль медіатора у врегулюванні спору. На цьому етапі медіатор, застосовуючи навички активного слухання, отримує первинну інформацію про конфлікт, визначає зацікавлених осіб, рівень емоційної напруги, особливі потреби сторін і можливі перешкоди для досягнення домовленості. Це дає йому змогу сформувати загальну картину конфлікту та виробити пропозиції щодо структурування переговорного процесу.

ЛК 5:СТАДІЇ МЕДІАЦІЇ

1. Підготовча стадія
2. Збір інформації та визначення тем для обговорення
3. Робота з інтересами та потребами
4. Пошук та оцінка варіантів рішення
5. Оформлення домовленостей
6. Постмедіація

1.Підготовча стадія медіаційної процедури

Ця стадія логічно продовжує премедіацію, оскільки медіація складається з кількох етапів, кожен із яких має свої завдання.

Основні завдання підготовчої стадії:

- Формування у сторін розуміння сутності медіації.
- Визначення ключових організаційних моментів.
- Укладання угоди про проведення медіації.

На початку підготовчого етапу медіатор виголошує вступне слово, головна мета якого – налаштувати сторони на конструктивний діалог і створити атмосферу довіри. У вступному слові пояснюється суть медіації, її етапи та ключові переваги порівняно з судовим розглядом або переговорами без посередника. Особливу увагу медіатор приділяє основним принципам процесу, не лише озвучуючи їх, а й переконуючись, що учасники їх

правильно розуміють та приймають.

Важливо!

Медіатор має чітко визначити принцип конфіденційності, з'ясувавши у сторін, яка інформація підлягає нерозголошенню. Це питання вирішується безпосередньо учасниками конфлікту.

Також медіатор спільно зі сторонами встановлює основні правила переговорного процесу, серед яких можуть бути:

Місце та час зустрічей.

Регламентовані перерви.

Черговість висловлювань без перебивань.

Взаємоповага між учасниками та до медіатора.

Можливість ставити запитання після виступу іншого учасника.

Вимкнення мобільних телефонів.

Цей перелік не є остаточним, і під час зустрічі можуть бути узгоджені додаткові правила. Їхній зміст залежить від ряду факторів, зокрема:

характеру конфлікту;

рівня його загостреності;

кількості учасників;

емоційного стану сторін.

Після встановлення правил медіатор визначає свою роль та функції у процесі. Він наголошує на тому, що може припиняти спільні сесії та проводити індивідуальні зустрічі (кокуси) за потреби. Також підкреслює свою незалежність, нейтральність і безпристрасність, а також той факт, що всі рішення приймаються безпосередньо сторонами конфлікту.

Важливо!

Кожен етап медіації має чітко визначені цілі, і перехід до наступного можливий лише після їхнього повного досягнення. Медіатор має постійно перевіряти, чи виконані завдання кожної стадії, перш ніж рухатися далі.

Вступне слово відіграє ключову роль у всій медіації. Його не слід скорочувати або проводити поспіхом, оскільки це може спричинити невирішені питання, що ускладнять наступні етапи процесу. Медіатор спрямовує переговори, визначаючи їхню структуру, водночас враховуючи динаміку взаємодії між сторонами, щоб уникнути затягування процесу.

Важливо, щоб вступне слово створювало для сторін відчуття комфорту, неупередженості медіатора та чіткого розуміння процедури.

Основні правила для медіатора:

Проявляти доброзичливість до всіх учасників.

Стимулювати діалог, а не вести монолог.

Демонструвати впевненість і спокій, щоб знизити емоційну напругу.

Говорити чітко та зрозуміло.

Уникати оцінювальних суджень щодо ситуації або учасників.

Підтримувати зоровий контакт із кожною стороною переговорів.

Підготовча стадія медіації: ключові аспекти

Під час спільних або індивідуальних зустрічей медіатору слід уникати висловлювань, які можуть посилити емоційну напруженість чи викликати сумніви у доцільності процедури. Наприклад, такі фрази, як «Ця ситуація не виглядає такою складною...» або «Я уявляю, як вам важко...», можуть негативно вплинути на атмосферу переговорів.

Один із ключових аспектів підготовчої стадії – наголос на тому, що всі рішення приймаються самими учасниками конфлікту. Відповідальність за вибір і реалізацію рішень лежить на них, однак медіатор, у свою чергу, несе відповідальність за організацію процесу, створення умов для конструктивного діалогу та забезпечення чіткого розуміння його учасниками основних положень процедури.

Залучення додаткових осіб:

Для успішного перебігу медіації важливо визначити, чи є необхідність у залученні інших осіб, які можуть впливати на прийняття рішень. Це можуть бути юристи, експерти в певних галузях (економіка, інженерія тощо), партнери по бізнесу чи близькі родичі. Якщо конфлікт має юридичний характер і може дійти до судового розгляду, варто уточнити, чи зверталися сторони за консультацією до юристів і чи потребують такої допомоги перед початком медіації.

Визначення гонорару медіатора:

На етапі підготовки також узгоджується розмір гонорару медіатора. Фіксованої вартості немає, тому розцінки визначаються або безпосередньо медіатором (центром медіації), або за домовленістю зі сторонами. Оплата може включати такі витрати:

*винагороду медіатора,

*оренду приміщення для зустрічей,

*інші організаційні витрати.

Сторони сплачують визначену суму відповідно до умов угоди. Додаткові витрати, такі як проїзд медіатора чи відрядження, зазвичай розподіляються порівну, якщо не передбачено інше.

Найпоширенішою формою оплати є погодинна тарифікація, яка залежить від конкретного медіатора або організації, що надає послуги медіації.

Договір про проведення медіації:

Після узгодження всіх організаційних питань зазвичай укладається договір про проведення медіації. Він може бути оформлений як окремий документ або як частина іншого договору, який став причиною виникнення спору. Така угода може бути укладена як до, так і після появи конфлікту.

Варто зазначити, що в деяких країнах підписання договору про медіацію є обов'язковим і повинно мати письмову форму.

Договір про проведення медіації: ключові аспекти

Законодавство різних країн по-різному регулює укладання договору про медіацію. Наприклад, у Казахстані такий договір визначається як письмова угода між сторонами та медіатором, що оформлюється перед початком процедури для вирішення спору. У Словаччині це також письмова угода, але вона може охоплювати всі можливі спори між сторонами в межах конкретних договорів або правових відносин.

В Україні укладення договору про медіацію не є обов'язковим, а в законодавстві немає чітких вимог щодо його змісту. Однак на практиці він оформлюється як тристороння угода між сторонами та медіатором, що регулює права та обов'язки учасників у процесі врегулювання конфлікту.

Основні положення договору про медіацію

До змісту договору можуть входити:

- *інформація про медіатора (медіаторів) та сторони медіації;
- *строки та місце проведення процедури;
- *опис предмета спору;
- *умови оплати послуг медіатора та компенсації витрат;
- *положення щодо конфіденційності;
- *відповідальність сторін та медіатора за порушення домовленостей;
- *порядок і підстави для припинення медіації;
- *інші умови, які узгоджуються між сторонами.

Договір про медіацію виконує кілька функцій, зокрема:

- ***стимулюючу** – спонукає сторони до конструктивного діалогу;
- ***гарантуючу** – забезпечує виконання домовленостей;
- ***регуляторну** – визначає права, обов'язки та відповідальність учасників.

Значення підготовчої стадії медіації

Етап підготовки відіграє важливу роль у всьому процесі, оскільки на цьому етапі

узгоджуються ключові організаційні моменти та встановлюються правила ведення переговорів. Від професіоналізму медіатора залежить рівень довіри сторін, їхня готовність до співпраці та ефективність подальших етапів медіації.

3.2. Збір інформації та визначення тем для обговорення

Друга стадія медіації: збір інформації та визначення тем для обговорення.

На другому етапі медіаційного процесу головна увага приділяється збору інформації про конфлікт та визначенню тем для подальшого обговорення. Важливо, щоб медіатор не форсував цей процес, зосереджуючись на деталях конфлікту.

Основні завдання цього етапу:

- *Отримання інформації про суть конфлікту (спору).
- *Виділення ключових тем, важливих для всіх учасників.
- *Встановлення пріоритетності та послідовності обговорюваних питань.

На цьому етапі медіатор пропонує сторонам викласти власне бачення ситуації. Якщо медіація триває не в один день, перед початком збору інформації слід нагадати сторонам про основні принципи та правила медіації.

Як правило, першою висловлюється сторона, яка ініціювала медіацію, хоча за згодою учасників порядок може змінюватися. Завдання медіатора – уважно вислухати кожну сторону, фокусуючись на важливих аспектах, уникаючи оцінок, висновків, звинувачень або пошуку винних.

Особливості взаємодії з учасниками

Оскільки сторони часто висловлюють свої позиції через звинувачення та емоційні претензії, медіатор застосовує відповідні техніки (перефразування, резюмування, рефреймінг) для зниження напруги та спрямування діалогу у конструктивне русло.

Ключові принципи роботи медіатора:

- *Вислуховувати кожну сторону окремо, не пов'язуючи її відповідь із висловлюванням опонента.
- *Забезпечувати рівність часу та можливостей для висловлення всіх учасників.
- *Виділяти спільні та відмінні погляди сторін на конфлікт.

Ця стадія медіації є попередньою, тобто її мета – лише зібрати основну інформацію, яка слугуватиме основою для подальшого обговорення, без поглибленого аналізу причин і деталей конфлікту.

Визначення тем для обговорення

Якщо учасники конфлікту не висловили всі свої думки, щось забули або після почутого від іншої сторони захотіли доповнити сказане, у них буде можливість зробити це пізніше. Медіатор повинен уникати ситуації, коли детальне вивчення проблеми лише з

однією стороною створює враження, що іншу сторону ігнорують, адже це може викликати дисбаланс у переговорах.

Підтримуючи діалог між сторонами, медіатор повинен ретельно добирати слова, уникаючи оціночних суджень, звинувачень, сарказму та інших виразів, що можуть вплинути на об'єктивність процесу.

Формування тем для обговорення

Після того як обидві сторони висловили своє бачення конфлікту, необхідно визначити теми, які потребують подальшого обговорення. Темі формуються як узагальнені питання, які необхідно розглянути для вирішення спору.

Медіатор відіграє активну роль у цьому процесі, допомагаючи сторонам виділити ключові моменти та відфільтрувати зайву інформацію. При формулюванні тем важливо дотримуватися таких критеріїв:

- *Нейтральність щодо опису конфлікту та його учасників.
- *Реалістичність, тобто можливість обговорення тем сторонами.
- *Відкритість до рішень, що передбачає варіативність шляхів врегулювання.
- *Лаконічність, щоб уникнути складних і заплутаних формулювань.
- *Забезпечення неупередженості

Коли одна сторона завершила свою розповідь, медіатор переходить до другої, дотримуючись принципу «чистого аркуша». Це означає, що розповідь другої сторони не має базуватися на словах першої. Такий підхід допомагає зберігати неупередженість і баланс у процесі медіації.

Етапи визначення тем

Медіатор допомагає сторонам трансформувати їхні позиції у конкретні теми для подальшого обговорення. Разом із учасниками конфлікту він формує загальний список тем і визначає їхню пріоритетність та черговість розгляду.

Для кращого сприйняття тем доцільно використовувати візуалізацію. Запис тем на дошці, фліпчарті або аркуші паперу допомагає сторонам краще усвідомити свої власні питання, а також зрозуміти й прийняти теми опонента.

3.3. Робота з інтересами та потребами

Однією з основних і найважливіших стадій медіації є робота з виявлення інтересів і потреб сторін. Складність цієї стадії полягає в тому, що сторони часто можуть висувати вимоги, які здаються проблемами, але насправді їхні справжні потреби можуть бути іншими. Тобто вони приховують реальні інтереси за своїми позиціями, що робить процес вирішення конфлікту складнішим.

Ключовим елементом успішного вирішення конфлікту є здобуття достатньої

інформації, що дозволяє зрозуміти реальні проблеми сторін і прийняти обґрунтовані рішення. Тому медіатор на цій стадії не лише має виявити всі проблеми, а й переконатися, що сторони розуміють суть конфлікту.

Медіатор може зустріти **два можливі варіанти розвитку ситуації**:

Інтереси збігаються — у цьому випадку сторони мають спільне бачення конфлікту, і важливо не поспішати з висновками чи рішеннями, а ретельно перевірити досягнуті домовленості та впевнитися, що обидві сторони будуть дотримуватися своїх зобов'язань.

Різні інтереси — сторони стоять на різних позиціях, що заважає поглянути на ситуацію з іншої перспективи. Тут важливо розуміти, що комунікація між людьми відбувається на двох рівнях:

*Методологічний рівень («Як») — це питання про те, як учасники хочуть співпрацювати та ставитись один до одного.

*Предметний рівень («Що») — це питання, що саме потрібно змінити або створити.

Часто конфлікт виникає через те, що сторони комунікують на різних рівнях: одна сторона може наводити аргументи на предметному рівні, тоді як інша може навіть не чути ці аргументи через те, що не розуміє, як ставиться до неї опонент. Це може призвести до емоційного напруження та поглиблення конфлікту.

Медіація дозволяє змінити таке мислення, оскільки нейтральна третя сторона — медіатор — допомагає побачити суть конфлікту, виявивши справжні інтереси і потреби кожної зі сторін.

Цілі медіатора при роботі з інтересами та потребами

*Головні цілі медіатора на цьому етапі:

*Допомогти сторонам усвідомити свої істинні інтереси.

*Створити умови для вільного вираження емоцій.

*Забезпечити можливість слухати і розуміти інтереси іншої сторони.

*Підготувати основи для пошуку варіантів вирішення конфлікту.

Мотиви конфлікту

Для того щоб виявити приховані інтереси та потреби, медіатор має зрозуміти, що саме стало причиною виникнення конфлікту, тобто визначити мотиви сторін. Мотив — це внутрішні або зовнішні умови, що спонукають людину до дій. Мотиви можуть бути:

*Біологічні — пов'язані з фізіологічними потребами.

*Соціальні — пов'язані з психологічними потребами.

Мотиви виникають тоді, коли:

*Є незадоволена потреба.

*Є об'єкт, що може задовольнити цю потребу.

*Людина впевнена, що за цих умов досягне бажаного результату.

Коли хоча б один із цих факторів відсутній, мотив не виникає. Зміни в одному з цих факторів можуть посилити або ослабити мотив.

Потреби як основний мотив конфлікту

Потреби є основними мотивами конфліктів, адже відчуття відсутності чогось необхідного є стимулом до дій. Теорія потреб, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу, пояснює поведінку людини через її потреби. Згідно з Маслоу, потреби можна поділити на базові та похідні. Базові потреби поділяються на:

Фізіологічні потреби — їжа, вода, дихання, рух, відпочинок тощо.

Потреба в безпеці — впевненість у завтрашньому дні, стабільність, захист від небезпек.

Потреби та інтереси в контексті конфлікту

Потреби людини включають різні аспекти її життя, такі як потреба в належності та любові (взаємини, піклування, участь у колективній діяльності), потреба в визнанні (пошана, службове зростання, самопошана), а також потреба в самоактуалізації — досягнення найвищого ступеня самовираження, що настає, коли людина займається тим, для чого вона покликана та відчуває щастя.

Існують також різні **класифікації потреб**:

*За природою: первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні).

*За суб'єктами прояву: особисті, групові, колективні, суспільні.

*За кількісною визначеністю та можливостями задоволення: абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені.

*За характером виникнення: матеріальні, трудові, статусні.

Усвідомлені потреби перетворюються на інтереси, що є засобами задоволення потреб, зазвичай у вигляді матеріальних або нематеріальних благ. Наприклад, якщо людина потребує тепла, її інтересом є придбання теплового одягу.

Інтереси класифікуються за кількома критеріями:

*За рівнем дієвості: пасивні або активні.

*За спрямованістю: безпосередні або опосередковані.

*За змістом: матеріальні, духовні, соціальні.

Таким чином, потреба визначає, що необхідно людині для нормального функціонування, а інтерес — як діяти, щоб задовольнити цю потребу. Медіатор допомагає сторонам розпізнати свої потреби та інтереси, а також чітко сформулювати їх для себе і для інших учасників конфлікту.

Взаємне визнання потреб та інтересів

Після виявлення реальних потреб і інтересів сторін, медіатор має пояснити їм відмінності та спільні аспекти їхніх потреб. Наступним кроком є сприяння взаємному визнанню різних потреб і інтересів. Медіатор має донести до сторін, що, визнавши потреби іншої сторони, вони отримують можливість вирішити конфлікт на свою відповідальність і виробити спільне рішення, яке задовольнить усіх.

Один із найбільш ефективних методів для встановлення конструктивного діалогу між сторонами — це техніка «Я-повідомлення». Вона дозволяє висловлювати свою думку без звинувачень, що запобігає виникненню конфліктних ситуацій і допомагає сторонам почути одна одну.

Техніка «Я-повідомлення» складається з чотирьох основних частин:

*Опис факту, який вас не влаштовує в поведінці іншої людини, без емоцій або оцінок її особистості.

*Опис своїх відчуттів, що виникають через таку поведінку.

*Пояснення, як ця поведінка впливає на вас чи оточуючих.

*Висловлення бажання щодо зміни поведінки, що викликала невдоволення.

4. Пошук та оцінка варіантів рішення

Після з'ясування справжніх інтересів та потреб сторін медіатор переходить до наступної стадії медіації, сутність якої зводиться до пошуку варіантів рішення та їх оцінки з метою остаточного вироблення умов угоди за результатами медіації. Велике значення для успіху цієї стадії має те, наскільки добре вдалося виявити справжні інтереси та потреби сторін на попередній стадії для того, щоб надалі напрацювання рішень відбувалося не на рівні позиційних переговорів, а на рівні переговорів за інтересами. При цьому важливо, щоб сторони виявили та зрозуміли не лише власні інтереси, але й інтереси протилежної сторони, адже, як свідчить практика, сторонам легше вести переговори та дійти згоди у тому випадку, коли вони усвідомлюють власні інтереси та інтереси іншої сторони, аніж тоді, коли вони залишаються на рівні своїх позицій. У такому випадку комунікація між сторонами налагоджується швидше, сторони здатні продукувати більше креативних ідей та можуть зосередитися на взаємовигідних для них обох рішеннях.

Медіатор у свою чергу має допомогти сторонам у пошуку варіантів рішень, заснованих на їх справжніх інтересах та потребах. Роль медіатора на цій стадії медіаційної процедури є менш активною, він має стимулювати сторони до напрацювання рішень, які б задовольняли кожну з них та були засновані на їх інтересах, проте одночасно він має слідувати за тим, щоб варіанти рішень, які пропонуються сторонами, були реалістичними та здійсненними. При цьому медіатор повинен залишатися нейтральним, не змушувати одну зі сторін приймати пропозиції іншої сторони, а також утримуватися від надання

власних варіантів рішення сторонам.

У загальному вигляді завдання медіатора на цій стадії можна звести до того, що він повинен:

1. створити умови для пошуку та напрацювання сторонами варіантів рішень;
2. організувати обговорення варіантів рішень, запропонованих сторонами;
3. сприяти виробленню рішення, прийнятного для обох сторін спору;
4. оцінити зазначені рішення з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності тощо.

Умовно зазначена стадія може бути поділена на два етапи, які у літературі іноді розглядаються як окремі стадії медіаційної процедури, а саме:

- *пошук варіантів рішення;
- *оцінка варіантів рішення.

На першому етапі цієї стадії сторони намагаються напрацювати якомога більше варіантів вирішення кожного зі спірних питань та, оцінивши їх, обрати найбільш оптимальний, що задовольняв би обидві сторони. Медіатор при цьому має стимулювати сторони до пошуку взаємовигідних та креативних рішень, що виходили б за межі простих позиційних переговорів. Генерація ідей на цьому етапі є надзвичайно важливим та непростим завданням, адже найчастіше сторони, прийшовши на медіацію, мають досить чітке уявлення про те, чого вони хочуть, засноване на їх позиції у справі, і бачать виключно один варіант вирішення проблемної ситуації, що склалася.

Наприклад, сторона бажає виключно повернення суми заборгованості в повному обсязі в найкоротші строки та не розглядає альтернатив. Стимулювати напрацювання рішень значно простіше у випадках, коли сторони розуміють свої справжні інтереси та інтереси іншої сторони. У таких ситуаціях сторона починає розуміти, наприклад, що одноразова виплата вартує значно менше, ніж репутація або довгострокові партнерські відносини, що можуть принести користь обом сторонам. На цьому етапі можливо обговорити і попередні пропозиції сторін, однак вони, як правило, відхиляються, адже варіанти, озвучені спочатку як позиції, відповідають лише інтересам однієї сторони.

На цій стадії медіатор пояснює сторонам необхідність напрацювання багатьох альтернативних рішень, адже усвідомлення необхідності альтернативності задля можливості вибору найбільш оптимального рішення є передумовою успішного укладення угоди за результатами медіації. Особливо важливою на цій стадії є здатність медіатора подолати розуміння сторонами предмета спору як «фіксованого пирога», змусити сторони, що знаходяться в лещатах шаблонних рішень, до пошуку креативних та нестандартних ідей. На цьому етапі слід спрямовувати сторони до озвучення якомога більшої кількості ідей, не

критикуючи та не оцінюючи їх одразу.

Для полегшення напрацювання рішень сторонами у медіації може застосовуватися так званий «блочний підхід» (building-block approach), сутність якого зводиться до того, що проблемне питання, яке слід вирішити, поділяється на декілька підпитань самим медіатором або сторонами з наступним напрацюванням варіантів рішень за кожним із них. Зазначений підхід подрібнення спірних питань покращує розуміння проблеми та спрощує процес пошуку рішень, дозволяє швидше напрацювати окремі складові кінцевої домовленості. Як бачимо, у цьому випадку кінцева домовленість досягається за рахунок досягнення домовленості за окремими підпитаннями, тобто використовується підхід від часткового до загального.

На противагу зазначеному підходу може використовуватися підхід, в основі якого лежить протилежна ідея – рухатися від загальної концептуальної домовленості до конкретних її складових, що у літературі отримало назву «підхід формули переговорів» або «підхід угоди в принципі» (bargaining formula or agreements-in-principle approach).

Сутність цього підходу зводиться до того, що сторони спочатку домовляються щодо угоди в цілому або щодо найважливішого та найбільш принципового питання, а вже потім починають напрацьовувати конкретні пункти своєї домовленості, ніби виводячи формулу останньої та структуру майбутньої угоди за результатами медіації. Таким чином, сторони спочатку досягають загальної домовленості, а вже потім розробляють конкретні варіанти для втілення цієї домовленості в життя, переходячи до деталей. Зазначений підхід є особливо ефективним у тих випадках, коли інтереси та потреби сторін є однаковими і коли можна визначити найголовнішу мету переговорів для обох сторін. Сторони можуть напрацьовувати варіанти рішень шляхом відкритої дискусії, під час якої медіатор, фасилітуючи дискусію, допомагає сторонам залишатися в межах предмету спору, підсумовує та резюмує запропоновані варіанти, допомагає сторонам перевірити їх на реальність та здійсненність тощо.

Корисним на цій стадії є застосування техніки мозкового штурму – брейнстормінгу (brainstorming) – процедури, під час якої дві або більше осіб генерують якомога більше ідей, варіантів вирішення певної проблеми, не аналізуючи попередньо їх реалістичність та здійсненність, а також не оцінюючи такі варіанти з точки зору вірогідності, що інша сторона погодиться з ними. Технологія брейнстормінгу зводиться до того, що на спільній зустрічі сторін або під час кокусів медіатор пропонує сторонам самотійно напрацювати у відведений час варіанти рішень певної проблеми. Сторонам може надаватися час для того, щоб кожна з них самотійно напрацювала свої варіанти вирішення спору, після чого останні озвучуються та фіксуються на фліпчарті. У другому випадку варіанти напрацьовуються

сторонами усно разом із одночасною їх фіксацією медіатором на фліпчарті. У випадку проведення кокусів напрацювання варіантів проводиться кожною зі сторін окремо на індивідуальній зустрічі, після чого на спільній зустрічі варіанти однієї сторони доводяться до відома іншої сторони.

На другому етапі брейнстормінгу починається обговорення напрацьованих варіантів рішень. Деякі із запропонованих варіантів можуть бути одразу відкинуті сторонами, а тому викреслюються зі списку і залишаються лише прийнятні для обох сторін варіанти вирішення спору. Після напрацювання варіантів рішень сторони мають оцінити їх на реалістичність та здійсненність, а також обрати ті, що найбільше відповідають їх інтересам і потребам. Завданням медіатора на цьому етапі є допомогати сторонам оцінити запропоновані варіанти вирішення проблеми з точки зору їх відповідності справжнім інтересам та потребам сторін, та допомогти їм визначити ризики та переваги обрання або необрання кожного з варіантів. У літературі запропоновані різні параметри для оцінки варіантів рішень, напрацьованих сторонами під час медіаційної процедури. Так, найчастіше у літературі до них відносять перевірку на відповідність інтересам сторін та їх потребам, оцінку справедливості угоди та реалістичності її виконання результатів медіації, якими є: справедливість, ефективність, розумність та стабільність.

Натомість К. Бесемер пропонує чотири критерії оцінки Основними критеріями для оцінки варіантів рішень є:

1. Тест на відповідність інтересам та потребам сторін, сутність якого зводиться до перевірки варіанту рішення на відповідність як інтересам та потребам сторони, яка його запропонувала, так і інтересам та потребам іншої сторони. Для оцінки варіанту рішення з позиції іншої сторони використовується техніка «на місці іншої сторони», відповідно до якої сторона має відповісти на питання про те, чи вважала б вона зазначений варіант релевантним та прийнятним, якщо вона була б на місці іншої сторони та такий варіант був запропонований їй.

2. Тест на справедливість. Успіх майбутнього виконання угоди за результатами медіації залежить від того, чи вважають сторони досягнуті домовленості справедливими для себе та протилежної сторони. Зважаючи на це, під час оцінки варіантів рішення медіатор має переконатися у тому, щоб сторони не сумнівалися у справедливості рішення.

У цьому контексті варто погодитися із К. Бесемером, що найпростішим правилом є правило, відповідно до якого метод є справедливим тоді, коли він сприймається як справедливий тими, кого стосується проблема і хто бере участь у виробленні рішення. Таким чином, можна говорити про те, що на цьому етапі відбувається об'єктивація суб'єктивного: справедливими та прийнятними вважаються ті варіанти, які самі сторони

визнають такими, а не ті, які вважаються справедливими з точки зору певних ustalених критеріїв чи норм.

3. Тест на здійсненність угоди. Запропоновані сторонами варіанти рішень мають бути оцінені з точки зору їх реалістичності, адже інколи сторони схильні до пропозицій, які в реальності є невиконуваними. У цьому випадку завданням медіатора є повернення сторін до реальності та допомога їм в оцінці запропонованих варіантів рішень з точки зору можливості їх втілення в життя та виконання.

У межах цього тесту медіатор з'ясовує конкретні дії, які мають бути вчинені, та осіб, відповідальних за це, наявність ресурсів для вчинення конкретних дій, просить оцінити ризики невиконання таких дій та складнощі, які можуть виникнути під час їх виконання. Зазначений тест проводиться з метою оцінки сторонами реалістичності та здійсненності запропонованого варіанту рішення з метою уникнення включення до угоди за результатами медіації положень, що не можуть бути виконані сторонами в реальності.

Варто зауважити, що у літературі були запропоновані й інші критерії оцінки варіантів рішень. Так, К. Мур поряд із запропонованими також виокремлює низку інших тестів для оцінки варіантів рішень, основними з яких є такі:

1. Тест на оцінку потенційної «сили угоди» («potential strength of agreements»). В межах зазначеного тесту варіанти, напрацьовані сторонами, оцінюються з точки зору потенційної сили домовленості. Так, більш сильними вважаються домовленості, які включають усі спірні питання із детальним описом варіанту вирішення кожного із них, зазначенням конкретних дій, які має вчинити кожна сторона, та строками їх вчинення, вони є обов'язковими до виконання сторонами, наприклад, за рахунок форми договору. Натомість більш слабкими є домовленості, які включають вирішення лише окремих спірних питань, є проміжними або тимчасовими, в яких не прописані деталі тощо.

2. Тест розумної особи («reasonable person test»). Зазначений тест покликаний перевірити справедливість угоди з точки зору розумної особи. Відповідно до нього медіатор просить сторони оцінити, чи вважала б розумною та справедливою зазначену угоду будь-яка розумна особа або ж особа, яку вони поважають (їх друзі, родичі, суддя, що може вирішувати їх справу в суді, тощо), а також чи обрала б такі варіанти рішень зазначена особа, чи вважала б вона їх прийнятними та розумними.

3. Тест на гордість («pride test»). Для перевірки на відповідність зазначеному тесту медіатор запитує сторони про те, чи могли б вони пишатися, відчувати гордість за вироблене ними рішення та чи могли б вони про нього розповідати із гордістю іншим особам, які користуються у них авторитетом.

4. Тест на оцінку варіантів рішення з точки зору почуттів сторін. В межах цього тесту

медіатор з'ясовує, які почуття викликає у сторін певний варіант рішення, чи не вважають сторони його принизливим чи некомфортним для себе, чи задоволені сторони обраним варіантом рішення, наскільки вони задоволені тощо.

Інколи на цій стадії переговори можуть зайти в глухий кут і сторони навіть можуть думати про вихід із процедури медіації. Ефективним у цьому випадку є використання техніки «BATNA/WATNA», спрямованої на оцінку найкращих та найгірших варіантів розвитку подій у випадку недосягнення сторонами угоди за результатами медіаційної процедури. У такому випадку медіатор допомагає сторонам з'ясувати, яким буде найкращий варіант розвитку подій для кожної зі сторін у випадку недосягнення угоди за результатами медіації – BATNA (best alternative to negotiation agreement), а також найгірший варіант розвитку подій у випадку недосягнення угоди за результатами медіації – WATNA (worst alternative to negotiation agreement).

Як правило, зазначений метод допомагає сторонам переконатися у доцільності продовження переговорного процесу та стимулює сторони до напрацювання нових продуктивних варіантів рішень. Після того, як сторони обрали для себе найбільш прийнятні варіанти рішень та оцінили їх, медіатор може запропонувати їм попрацювати над удосконаленням цих варіантів для того, щоб в угоди за результатами медіації були закріплені справді найкращі та максимально ефективні варіанти рішення. Для цього медіатор може запропонувати сторонам подумати над тим, які зміни можна внести до обраного варіанту для того, щоб зробити його максимально вигідним та таким, що ще більшою мірою задовольняє інтереси та потреби сторін.

5. Оформлення домовленостей

Домовленості, досягнуті сторонами за результатами медіації, як правило, виконуються ними добровільно, адже це результат кропіткої співпраці з пошуку взаємоприйнятної рішення під час процедури медіації. Незважаючи на це, питання коректного оформлення таких домовленостей та правової природи угоди за результатами медіації потребує окремої уваги сторін. На теперішній час внаслідок відсутності спеціального регулювання медіації законодавство України не містить ані самого терміна – угода за результатами медіації, ані вимог щодо оформлення результатів медіації. Виходячи з принципу свободи договору та положень ст. 627, 628 та 639 Цивільного кодексу України, сторони є вільними в укладенні договору, що може містити елементи різних договорів (змішаний договір), виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості.

Оскільки на даний момент законодавство не містить вимог щодо форми договору за результатами медіації, він може бути укладеним в будь-якій формі. Винятком є надання медіації як соціальної послуги та медіація між потерпілим та підозрюваним/обвинуваченим. Так, Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації), затверджений Наказом Міністерства соціальної політики України 17.08.2016 № 892 (із змінам, внесеними згідно з Наказом Міністерства соціальної політики № 1266 від 07.08.2017), містить вимогу щодо укладення угоди про примирення у письмовій формі. За усталеною практикою домовленості сторін медіації фіксуються в угоді за результатами медіації (в медіації як соціальній послугі – угода про примирення; в міжнародних комерційних спорах – угода про врегулювання спору за результатами медіації).

Термін «угода за результатами медіації» також використовувався в законопроектах про медіацію, що вносилися до Верховної Ради України в останні роки. Істотною особливістю медіації є її гнучкість. Ця гнучкість безумовно проявляється і під час закріплення результатів домовленостей між сторонами медіації. Сторони обирають той спосіб закріплення домовленостей, що найбільше «пасує» до їх ситуації та відповідає їх інтересам. Якщо для сторін важливо мати письмовий договір, то вони укладають угоду за результатами медіації в письмовій формі.

Якщо ситуація потребує нотаріального посвідчення (наприклад, у разі, якщо домовленості пов'язані з передачею нерухомого майна), то сторони звертаються до нотаріуса задля укладення відповідного договору згідно з вимогами законодавства. Угода за результатами медіації доволі часто укладається в усній формі або взагалі не укладається. Угода за результатами медіації може виступати дорожньою мапою для сторін медіації щодо послідовності та часових рамок наступних кроків. Наприклад, за розірванням шлюбу подружжю, яке під час медіації досягло домовленостей щодо аліментів, виховання та місця проживання дітей, все одно доведеться звернутися до суду з відповідною заявою. При цьому в угоді за результатами медіації, окрім домовленостей щодо дітей, можуть бути зафіксовані зобов'язання подружжя щодо підготовки відповідної заяви та строків звернення до суду.

В залежності від обставин домовленості можуть бути закріплені однією або кількома угодами. Наприклад, за наявності відкритого судового провадження домовленості, що стосуються предмету позову, можуть бути викладені у формі мирової угоди (в адміністративному судочинстві – заяви про примирення) та подані на затвердження до суду. В той же час домовленості щодо передання нерухомого майна можуть бути оформлені як нотаріально посвідчений договір дарування. При цьому угода за результатами медіації може відображати домовленості з інших питань, а також строки та

порядок звернення до суду та нотаріуса.

До обставин, що впливають на спосіб закріплення домовленостей, належать:

- характер конфлікту (спору);
- наявність відкритого судового провадження;
- наявність відкритого виконавчого провадження;
- необхідність подальшого звернення до суду;
- необхідність нотаріального посвідчення домовленостей.

Подальше звернення до суду та нотаріальне посвідчення домовленостей можуть бути зумовлені вимогами законодавства або бажанням сторін. Доволі часто сторони звертаються до медіації за наявності відкритого судового провадження (іноді їх може бути декілька одночасно). В такому випадку сторонам потрібно визначитися, що далі відбуватиметься з судовим провадженням.

Результатами домовленостей в такому разі можуть бути:

- укладення сторонами мирової угоди (в адміністративному судочинстві – заява про примирення) на підставі досягнутих домовленостей та подання її на затвердження до суду;
- звернення позивача до суду з заявою про залишення позову без розгляду;
- звернення позивача до суду з заявою про відмову від позову;
- звернення відповідача до суду з заявою про визнання позову.

Сторони мають розуміти наслідки кожного з обраних варіантів. Існує певна плутанина, адже значна частина юристів ототожнює угоду за результатами медіації (іноді навіть саму процедуру медіації) з мировою угодою. Важливо розуміти, що мирова угода – це документ, а медіація – це шлях, яким сторони можуть дійти до мирової або якоїсь іншої угоди.

Мирова угода та угода за результатами медіації не є тотожними поняттями. Принципова різниця полягає в тому, що угода за результатами медіації є різновидом цивільно-правової угоди та у разі її невиконання сторона має звертатися за захистом своїх прав до суду.

Тоді як мирова угода передбачена процесуальним законодавством, що визначає низку її особливостей, а саме:

- може бути укладена за наявності відкритого судового провадження;
- укладається на підставі взаємних поступок;
- має стосуватися лише прав та обов'язків сторін судового процесу;
- сторони можуть вийти за межі предмета спору за умови, що мирова угода не порушує прав чи охоронюваних законом інтересів третіх осіб;
- затверджується ухвалою суду, яка є виконавчим документом;

•• суд має право відмовити в затвердженні мирової угоди, якщо умови мирової угоди суперечать закону чи порушують права чи охоронювані законом інтереси інших осіб, є невиконуваними; або одну зі сторін мирової угоди представляє її законний представник, дії якого суперечать інтересам особи, яку він представляє.

У разі невиконання затвердженої судом мирової угоди ухвала суду про затвердження мирової угоди може бути подана для її примусового виконання в порядку, передбаченому законодавством для виконання судових рішень.

Сторони можуть досягти примирення і в процесі виконання судового рішення. В такому випадку результатом домовленостей сторін за результатами медіації може бути звернення до виконавця:

- з мировою угодою (в адміністративному судочинстві – заявою про примирення);
- з заявою про відмову стягувача від примусового виконання.

Якщо медіація проводилась між потерпілим та підозрюваним або обвинуваченим, то результати домовленостей оформлюються угодою про примирення між ними. Вимоги до такої угоди містяться в статтях 469 та 471 Кримінального процесуального кодексу України. В залежності від змісту домовленостей, досягнутих за результатами медіації, існує безліч варіантів їх оформлення. Тому величезне значення має кваліфікований юридичний супровід сторін під час оцінки та оформлення результатів медіації.

6. Постмедіація

Зазначена стадія медіації є факультативною, адже у багатьох випадках домовленості можуть виконуватися одразу після їх досягнення, а тому не потребують подальшого контролю за виконанням. Наприклад, якщо сторони домовляються про прощення частини боргу у випадку повернення іншої його частини негайно, то виконання угоди за результатами медіації може відбуватися одразу після її підписання. Якщо ж виконання домовленостей передбачається в майбутньому, то на стадії постмедіації може виникнути багато питань правового характеру.

Крім того, може виникнути питання про долю судових та квазісудових процесів, якщо медіація відбувалася паралельно із ними. У літературі відсутня єдність поглядів щодо назви цієї стадії та сукупності дій, які становлять її зміст. Так, одні вчені вважають, що завданнями постмедіації є передусім аналіз проведеної процедури медіації та надання сторонам інформаційної підтримки з боку медіатора, а також сприяння сторонам у подоланні труднощів під час виконання угоди. Інші вчені наголошують на необхідності включення до цієї стадії, окрім зазначеного, і всього спектру питань, пов'язаних із затвердженням угоди судом або іншим компетентним органом, а також питання

моніторингу за виконанням угоди.

Другий підхід видається більш обґрунтованим, адже дозволяє охопити більш широке коло проблем, що виникають після досягнення сторонами угоди за результатами медіації. Постмедіаційна стадія має свої переваги, зважаючи на те, що сторони мають можливість продовжити роботу із медіатором над покращенням своїх стосунків та збільшити успіхи, досягнуті під час медіації. Зміст конкретних дій, сукупність яких становить цю стадію, визначається сторонами та медіатором після укладення угоди за результатами медіації, коли вони можуть домовитися про зустріч через деякий час з метою оцінки та обговорення результатів медіаційної процедури.

Таким чином, до основних завдань цієї стадії належать:

- *обговорення зі сторонами перебігу та результатів медіаційної процедури, її аналіз з точки зору відповідності очікуванням сторін;

- *затвердження угоди за результатами медіації (чи її окремих положень) компетентним органом та надання їй виконавчої сили за спільним бажанням сторін, якщо така можливість передбачена законодавством;

- *вирішення питання про долю розгляду справи іншими компетентними органами (судами, третейськими судами тощо), якщо медіація проводилася під час таких проваджень;

- *узгодження порядку виконання угоди за результатами медіації та процедури інформування щодо такого виконання;

- *вирішення питання щодо моніторингу виконання угоди за результатами медіації;

- *узгодження порядку надання сторонам інформаційної підтримки або допомоги у подоланні труднощів з виконанням угоди у майбутньому, якщо така підтримка чи допомога буде потрібна.

Конкретні дії, які можуть мати місце на цій стадії, залежать від виду медіації, тобто від того, чи була медіація зовнішньою або інтегрованою в судове провадження, провадження в третейському суді тощо. В залежності від виду медіації та особливостей національного законодавства конкретної держави угода може мати значення цивільно-правового договору, затверджуватися судовим наказом або затверджуватися судом або арбітражем як мирова угода.

Складнощі при затвердженні угоди за результатами медіації як мирової можуть виникнути тоді, коли домовленості, закріплені в угоді за результатами медіації, виходять за межі предмета позову, що знаходиться на розгляді у суді. Наразі національне процесуальне законодавство зазнало змін та передбачає можливість виходу в мировій угоді за межі предмета спору за умови, що мирова угода не порушує прав чи охоронюваних законом інтересів третіх осіб (ч. 1 ст. 207 ЦПК, ч. 1 ст. 192 ГПК, ч. 1 ст. 190 КАС).

Проте іншим проблемним питанням у цьому контексті є включення до мирової угоди умов, що не мають правового значення, адже під час процедури медіації сторони можуть врегулювати свій спір, включивши до угоди за результатами медіації положення, що не підлягають регулюванню нормами права, а тому не можуть бути затверджені як умови мирової угоди. У таких випадках доцільним вбачається закріплення їх в окремій угоді, що не подається на затвердження суду.

Цікаво, що законодавства деяких держав, наприклад Словенії та Фінляндії передбачають можливість затвердження або сертифікації судом угод не тільки за результатами присудової, однак і за результатами зовнішньої медіації. Досвід зарубіжних держав свідчить, що не в усіх законодавствах встановлюється обов'язок повідомити суд про результати медіації, якщо остання інтегрована у судове провадження. Як правило, більш суворі стандарти застосовуються у випадках, коли медіатором виступає суддя або інший працівник суду. Натомість у випадках зовнішньої присудової медіації, повідомлення суду про результати медіації може розглядатися як право, а не як обов'язок сторін. Незважаючи на це, більш обґрунтованим вважається підхід тих держав, законодавства яких зобов'язують сторони повідомити суд про наслідки медіаційної процедури.

Як зазначалося вище, угода за результатами медіації зазвичай добровільно виконується сторонами, адже відповідає їх інтересам. Проте не виключаються ситуації, коли одна зі сторін з тих чи інших причин не виконує угоду за результатами медіації. У такому випадку виникає питання про можливість захисту прав іншої сторони. Якщо угода за результатами медіації була затверджена судом або іншим юрисдикційним органом відповідної держави, то вона може бути звернена до примусового виконання. Якщо угода має значення цивільно-правового договору, то у випадку її невиконання однією зі сторін інша сторона має право звернутися до суду із відповідним позовом, що ґрунтується на невиконанні такого договору, або застосувати альтернативні способи вирішення спору, що виник.

Зазвичай під час укладення угоди за результатами медіації медіатор та сторони домовляються про зустріч через певний час з метою з'ясування того, чи дійсно досягнуті домовленості потягли за собою врегулювання спору. За результатами такої зустрічі може виникнути необхідність у коригуванні угоди або у нових переговорах чи процедурі медіації, подоланні труднощів та врегулюванні нових спорів, що виникли під час її виконання.

У літературі пропонуються такі критерії оцінки заходів із виконання угоди за результатами медіації:

- *ефективність з точки зору витратності;

- *достатня простота для того, щоб бути легко зрозумілими для сторін;

*достатній ступінь деталізації, що мінімізує ризики виникнення нових спорів у майбутньому;

*реалістичність з точки зору очікувань сторін;

*відповідність певним вимогам моралі або стандартам справедливості, якщо цього вимагають сторони.

Важливим аспектом постмедіації може бути питання моніторингу виконання угоди, що особливо актуально для багатосуб'єктних та складних спорів, що є багатокомпонентними та передбачають довгострокові заходи із виконання. Сторони можуть досягти згоди щодо моніторингу виконання угоди за результатами медіації в момент підписання угоди або на етапі постмедіації. Такий моніторинг може здійснюватися як самими сторонами або їх представниками, так і будь-якими іншими уповноваженими особами чи органами, яким сторони довіряють.

Так, у складних бізнес-спорах сторони можуть погодити утворення певної спеціальної комісії, комітету тощо, який складатиметься із представників обох сторін-компаній, завданням якого буде здійснення моніторингу за діями сторін, спрямованими на виконання угоди за результатами медіації. Для успіху такого моніторингу сторони мають чітко визначити та погодити між собою повноваження відповідної особи чи осіб, порядок та строки здійснення моніторингу, критерії, за якими він буде проведений, та інформування сторін про наслідки такого моніторингу.

Сторонам під час підписання угоди за результатами медіації доцільно також одразу визначити способи вирішення спорів, що можуть виникати у майбутньому у зв'язку з підписанням угоди. Доцільним у таких випадках вбачається закріплення в угоді застереження про те, що у випадку виникнення між сторонами спорів, пов'язаних із виконанням такої угоди, сторони погоджуються на першому етапі застосувати для врегулювання цих суперечностей переговори (або медіацію) до звернення до суду або арбітражу із відповідним позовом.

Слід зауважити, що за результатами медіації сторони можуть і не досягти домовленостей через різні причини, зокрема через неправильну оцінку медіабельності справи або медіабельності сторін, внаслідок відмови однієї зі сторін від проведення процедури медіації або відмови медіатора тощо. У такому випадку сторони можуть повернутися до судового або третейського розгляду спору, якщо справа вже знаходиться на розгляді у суді або третейському суді. Популярним у зарубіжних державах є проведення постмедіаційних коучинг-сесій із медіатором.

Постмедіаційний коучинг є добровільним та конфіденційним процесом, що може бути проведений на стадії постмедіації та застосовується для того, щоб:

- *допомогти сторонам подолати будь-які побічні реакції та наслідки медіації;
- *допомогти одній або обом сторонам надалі розвивати відносини;
- *удосконалити навички однієї або обох сторін із управління конфліктами;
- *пропрацювати зі сторонами будь-які невирішені питання, які стали очевидними після проведення процедури медіації.

Перевагами такого коучингу є те, що медіатор фактично може бачити динаміку відносин між сторонами після медіації та допомагати сторонам і надалі працювати над своїми відносинами. Крім того, він може бути застосовний у тих ситуаціях, де сторони дійшли згоди лише щодо деяких питань, проте хочуть проаналізувати процедуру медіації та виробити подальшу стратегію поведінки у спорі разом.

Список рекомендованих джерел:

1. Авер'янова Т. Є., Авер'янов В. Б., Семченко О. О. Адміністративне право України підруч. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 528 с.
- Адаменко О. Медіація у професійній діяльності юриста : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 208 с.
- Бабкін В. Д., Оніщенко Н. М., Тодика Ю. О. Теорія держави і права : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 560 с.
- Барков В. І., Бобровник С. В. Медіація в Україні: проблеми правового регулювання : монографія. Київ : КНТ, 2020. 272 с.
- Безклубенко С. Д. Основи культури і крос-культурних комунікацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 196 с.
- Бойко М. Д. Юридична психологія : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 336 с.
- Буроменський М. В., Остроушко Ю. М., Майборода О. М. Права людини в Україні : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 496 с.
- Васильєва О. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : КНТ, 2021. 212 с.
- Воропаєва Т. В. Основи психодіагностики : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 176 с.
- Гавриш Н. В. Основи юридичної деонтології : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 232 с.
- Гнатенко П. І. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / П. І. Гнатенко, В. М. Жук, В. П. Загорій. Київ : Знання, 2020. 288 с.
- Годунок І. В. Публічне адміністрування: методологія, теорія та практика : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 284 с.
- Гусєв К. В. Медіація як форма альтернативного вирішення спорів : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 208 с.
- Давидович І. Б. Етика державного службовця : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 200 с.
- Дзюбенко Н. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 240 с.
- Донець Л. І. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 264 с.
- Журавльов А. Л. Психологія та педагогіка : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2020. 368 с.
- Зайцев О. І. Теорія держави і права : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 400 с.
- Іщенко І. В. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 192 с.
- Камінська Н. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.

- Кириченко В. І. Основи публічного управління : навч. посіб. Харків : Право, 2020. 284 с.
- Климов А. В. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 240 с.
- Колесник І. А. Юридична деонтологія : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 224 с.
- Костюк Г. С. Психологія : підруч. Київ : Либідь, 2020. 368 с.
- Кравченко Л. В. Публічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
- Куракін А. Ю. Медіація в Україні: правові засади та практика : монографія. Одеса : Юрид. література, 2020. 308 с.
- Лавриненко Ю. А. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 208 с.
- Лебедева Є. В. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : КНТ, 2021. 280 с.
- Литвин А. М. Основи державного управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
- Лозоцький В. Т. Основи правознавства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 304 с.
- Марченко М. М. Теорія держави і права : підруч. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 560 с.
- Мельник П. В. Етика державного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 200 с.
- Микитин О. О. Медіація: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
- Назаров В. В. Теорія публічного управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 240 с.
- Овчаренко В. Ф. Право та управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 288 с.
- Онiщенко Н. М. Юридична конфліктологія : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 256 с.
- Пархоменко Н. М. Публічне управління у сфері прав людини : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 216 с.
- Петренко П. В. Основи соціальної роботи : навч. посіб. Київ : КНТ, 2020. 240 с.
- Пилипенко І. В. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 272 с.
- Поліщук В. М. Адміністративне право : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
- Романюк С. П. Публічне адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 240 с.
- Савченко Л. В. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 208 с.
- Савчук В. С. Теорія держави і права : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 488 с.
- Самойленко В. І. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 328 с.

- Серьогіна С. Г. Теорія та практика державного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 304 с.
- Сидоренко В. В. Основи державного управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 256 с.
- Слатвінський М. В. Теорія управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 272 с.
- Скуратівський В. А. Теорія держави і права : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 488 с.
- Слюсаренко О. М. Державне управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 256 с.
- Сорока Л. І. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 256 с.
- Стельмах В. М. Правознавство : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
- Стеценко С. Г. Медіація в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 216 с.
- Сухарев А. Я. Основи управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 264 с.
- Тарасенко І. О. Медіація в юридичній практиці : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 240 с.
- Татаркін В. О. Правові засади державного управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 280 с.
- Тищенко І. П. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
- Ткачук А. Ф. Основи місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 232 с.
- Угрин Г. В. Публічне адміністрування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
- Філенко С. П. Основи психології управління : навч. посіб. Київ : КНТ, 2020. 272 с.
- Харитонova Н. М. Теорія державного управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 248 с.
- Хома Н. М. Основи теорії держави і права : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
- Шевченко І. О. Основи права : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 232 с.
- Шевченко Н. В. Медіація у врегулюванні правових конфліктів : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 216 с.
- Яворська Г. В. Етика та естетика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 280 с.

Навчальне видання

Правове управління конфліктами і медіація у публічному адмініструванні

Конспект лекцій

Укладач: **Гусенко** Анжела Анатоліївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,1

Тираж 25 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490
від 20.02.2013 р.