

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КАРТАВИХ ВЛАДИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 347.963:340.134

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УКРАЇНІ ІНСТИТУТУ
МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВОМУ ПРАВІ**

08 – Право

081 – Право

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. В. Картавих

Науковий керівник: Пижова Марина Олександрівна,
доктор юридичних наук, доцент

Ірпінь – 2025

АНОТАЦІЯ

Картавих В. В. Правові засади функціонування в Україні інституту медіації у трудовому праві. – Кваліфікаційна наукова праця.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. Державний податковий університет, Міністерство фінансів України. Ірпінь, 2025.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню інституту медіації у трудовому праві, його еволюціонуванню та міжнародним тенденціям застосування медіації у всьому світі. Наукова робота є одним з перших досліджень окресленої проблеми, в якій з'ясовано сутність конфліктів у трудових відносинах, основні причини їх виникнення, а також обґрунтовано особливість медіації як способу альтернативного вирішення трудових спорів; зроблено структурно-правовий аналіз медіації з акцентом на її стратегію та тактику; з'ясовано особливості трудових спорів в Україні, а також юридичні та соціальні аспекти медіації у врегулюванні індивідуальних трудових спорів; визначено виклики медіації у колективних трудових спорах; проаналізовано зарубіжний досвід і вітчизняну практику застосування медіації у трудових відносинах; виокремлено ключові принципи європейських стандартів медіації та їх адаптації в Україні, запропоновано шляхи популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин в Україні. Мета й завдання цієї дисертаційної роботи зумовили вибір її структури. Дисертація складається з трьох розділів, у яких досліджуються основні причини виникнення конфліктів у трудових відносинах, міжнародний досвід медіації як спосіб альтернативного вирішення трудових спорів; структурно-правові елементи медіації з акцентом на її стратегію і тактику; особливості трудових спорів в Україні, юридичні та соціальні аспекти медіації у врегулюванні індивідуальних трудових спорів, особливості медіації у колективних трудових спорах; окреслено засадничі принципи європейських стандартів медіації та їх адаптація в Україні. Проаналізовано причини виникнення конфліктів у трудових відносинах через

три основні виміри: 1) юридичний (правовий): конфлікти, що виникають у зв'язку з порушенням законодавства; 2) інтересний вимір: конфлікти, спричинені суперечностями щодо умов праці, робочого часу, оплати праці тощо; 3) емоційний вимір: такі конфлікти супроводжуються проблемами міжособистісного характеру, такими як неповага, дискримінація, дегуманізація працівника. Конфлікти є природною частиною трудових відносин, їхня природа може бути як деструктивною, так і конструктивною. Включення емоційного виміру підкреслює психологічний аспект трудових відносин, який часто ігнорується.

Наголошено на необхідності класифікувати конфлікти залежно від природи, форми вираження, впливу на організацію та від рівня конфлікту з метою краще зрозуміти багатогранність останніх. Це дасть можливість ефективніше будувати кадровий менеджмент, а також стратегію розвитку підприємства (бізнесу). Трудові конфлікти — це не лише індикатор напруженості у відносинах між роботодавцем і працівником, але й шанс для покращення умов праці шляхом вироблення конструктивних рішень.

Слід урахувати емоційний аспект конфліктів у правовому регулюванні трудових відносин в Україні, особливо ситуацію, в якій опинилася нині Україна. Тривала збройна агресія Російської Федерації, окрім жахливих людських та ресурсних втрат, спричинює і психологічне спустошення українців, що, безсумнівно, має вплив на трудові взаємовідносини. Саме тому вкрай важливим є створення превентивних стратегій та медіації як ефективного способу врегулювання конфліктів на ранніх етапах.

Йде постійний пошук альтернативних судовому способів вирішення спорів. Особливо це є злободенним для трудових спорів з огляду на постійно зростаюче число останніх. Арбітраж і медіація — це альтернативні методи вирішення спорів, що використовуються для вирішення конфліктів поза межами офіційного судового розгляду.

Медіація є конструктивним способом вирішення конфліктів і важливим

елементом системи управління конфліктами в організаціях. Вона є тим інструментом, за допомогою якого організації створюють ефективні й дієві процедури для вирішення конфліктів у позитивний спосіб, що сприяє оздоровленню робочого клімату. Водночас зауважено, що медіація не забезпечить розв'язання усіх конфліктів між працівниками на робочому місці. Є такі ситуації і такі спори, коли медіація є неприйнятною (наприклад, сексуальні домагання на робочому місці чи булінг). Тож інститут медіації в Україні у трудовому праві має розвиватися у контексті сегменту системи управління трудовими конфліктами.

Особливу увагу приділено розрізненню співвідношення понять «трудовий спір» та «трудовий конфлікт». По-перше, це сфера застосування (обсяг). Друге, це формалізація. Трудові спори, як правило, вирішуються за допомогою формальних юридичних або інституційних процесів, тоді як трудові конфлікти можуть включати неформальні або позасудові способи вираження невдоволення. І третє – інтенсивність прояву. Так, трудові конфлікти часто включають колективні та більш помітні дії, такі як страйки або протести, що відображають глибинне незадоволення, яке може бути, а може і не бути юридично обґрунтованим.

Виокремлено системні проблеми у нинішній системі вирішення трудових спорів в Україні: 1) є перевантаженість і неефективність судової системи. Суди загальної юрисдикції є головним інструментом для вирішення індивідуальних трудових спорів, проте їх робота ускладнюється через надмірне навантаження; 2) слабкість механізмів колективного представництва. Профспілки, які повинні захищати інтереси працівників, мають обмежений вплив через зниження рівня членства та внутрішню фрагментацію; 3) недостатнє використання комісій у трудових спорах (далі – КТС). Згідно з чинним законодавством КТС є первинним органом для вирішення трудових спорів на підприємствах, але їх створення та функціонування є поодиноким явищем; 4) обмежена доступність і недостатня обізнаність працівників про механізми вирішення трудових спорів.

Медіація у колективних трудових спорах є ефективним інструментом запобігання конфліктам, підвищення рівня соціального діалогу та зниження навантаження на судову систему. Аргументовано потребу вносити зміни до КЗпП України, щоб у статті 222¹ передбачати можливість застосовувати медіацію у спорах між працівниками (колективом) та роботодавцем. Адже активне впровадження медіації в такі спори може суттєво покращити якість вирішення трудових конфліктів, зменшити рівень соціальної напруги та сприяти формуванню більш стійкого й гармонійного ринку праці.

Констатовано, що Європейські стандарти медіації ґрунтуються на таких ключових принципах, як добровільність, неупередженість, конфіденційність, ефективність та професіоналізм медіаторів. Вони сприяють створенню ефективної альтернативи судовому розгляду та мінімізують ескалацію конфліктів у трудових відносинах.

Запропоновано два можливі шляхи заохочення включення положень про медіацію в колективні договори в Україні. Перший – це законодавча підтримка, суть його полягає в тому, що необхідно внести зміни до Закону України «Про колективні договори і угоди» у статтю 7 і до змісту колективного договору додати положення щодо застосування медіаційних процедур у разі виникнення конфліктних (спірних) ситуацій до звернення до суду. Другий шлях – це типові медіаційні застереження. Забезпечення стандартних медіаційних застережень може допомогти сторонам під час укладання ефективних угод.

Констатовано, що Україна вже давно потребує державної стратегії реформування трудового законодавства з ефективною дорожньою картою конкретних і кардинальних змін. Складовою такої стратегії має стати Національна програма розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні (далі – Національна програма). Національна програма має бути спрямована на сприяння розвитку медіації як ефективного механізму запобігання та вирішення трудових спорів, зменшення навантаження на судову систему, покращення соціального діалогу між роботодавцями та найманими

працівниками. Розроблено проєкт такої Національної програми.

Наголошено на необхідності оновлення функціоналу і ролі Державної служби з питань праці у контексті Національної програми.

Ключові слова: медіація, трудові відносини, індивідуальні трудові спори, колективні трудові спори, арбітраж, мирова угода, досудове врегулювання спору, альтернативне вирішення спорів, примирення, європейські стандарти, працівник, роботодавець, трудовий договір, медіатор, гарантії трудових прав.

SUMMARY

Kartavykh V. V. Legal basis for the functioning of the institute of mediation in labor law in Ukraine – Qualification scientific work.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 081 – Law. State Tax University, Ministry of Finance of Ukraine. – Irpin, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the institution of mediation in labor law, its evolution and international trends in the use of mediation around the world. The research is one of the first studies of the problem in question, which: clarifies the essence of conflicts in labor relations, their main causes, and substantiates the peculiarity of mediation as a method of alternative resolution of labor disputes; provides a structural and legal analysis of mediation with an emphasis on its strategy and tactics; clarifies the peculiarities of labor disputes in Ukraine, as well as the legal and social aspects of mediation in the settlement of individual labor disputes; identifies the challenges of mediation in collective labor disputes; analyzes the The purpose and objectives of this research paper determined the choice of its structure. It consists of three sections devoted to the main causes of conflicts in labor relations: the main causes of occurrence, international experience of mediation as an alternative method of resolving labor disputes: international experience, structural and legal analysis of mediation with a focus on its strategy and tactics, peculiarities of labor disputes in Ukraine, legal

and social aspects of mediation in the settlement of individual labor disputes, peculiarities and challenges of mediation in collective labor disputes, analysis of foreign experience and Ukrainian experience.

The article analyzes the causes of conflicts in labor relations through three main dimensions: 1) the legal dimension: conflicts arising from violations of the law; 2) the interest dimension: conflicts caused by contradictions regarding working conditions, working hours, remuneration, etc.; 3) the emotional dimension: such conflicts are accompanied by interpersonal problems, disrespect, discrimination, and dehumanization of the employee. Conflicts are a natural part of labor relations, and their nature can be both destructive and constructive. The inclusion of the emotional dimension emphasizes the psychological aspect of labor relations, which is often ignored.

It is proved that it is necessary to classify conflicts depending on the nature, form of expression, impact on the organization and level of conflict in order to better understand their multifaceted nature. This will make it possible to more effectively build human resources management, as well as the development strategy of an enterprise (business). Labor conflicts are not only an indicator of tension in the relationship between employer and employee, but also an opportunity to improve working conditions through constructive solutions.

The author emphasizes that it is necessary to take into account the emotional aspect of conflicts in the legal regulation of labor relations in Ukraine, especially the situation in which Ukraine finds itself. The prolonged armed aggression of the Russian Federation, in addition to the terrible human and resource losses, causes psychological devastation of Ukrainians, which is undoubtedly reflected in labor relations. That is why it is extremely important to create preventive strategies and mediation as an effective way to resolve conflicts at an early stage.

There is a constant search for alternative ways to resolve disputes than the judicial route. This is especially true for labor disputes, given the ever-growing number of such disputes. Arbitration and mediation are alternative dispute resolution methods used to resolve conflicts outside of formal court proceedings.

Mediation is a constructive way of resolving conflicts and an important element in establishing a conflict management system in organizations. It is a tool that organizations use to create effective and efficient procedures for resolving conflicts in a positive way, which contributes to a healthy work environment. At the same time, it is noted that mediation is not a way to resolve all conflicts between employees in the workplace. There are situations and disputes where mediation is not appropriate (e.g., sexual harassment in the workplace or bullying). Therefore, the institute of mediation in Ukraine in labor law should be developed in the context of the segment of the labor conflict management system.

Particular attention is paid to the differences in the context of the relationship between the concepts of “labor dispute” and “labor conflict”. First, it is the scope of application (volume). Second, it is formalization. Labor disputes are usually resolved through formal legal or institutional processes, while labor conflicts may include informal or extrajudicial ways of expressing dissatisfaction. And third, the intensity of the manifestation. Thus, labor conflicts often involve collective and more visible actions, such as strikes or protests, reflecting deep dissatisfaction that may or may not be legally justified.

Systemic problems in the current system of labor dispute resolution in Ukraine are identified: 1) one of the main problems is the overload and inefficiency of the judicial system. Courts of general jurisdiction are a key tool for resolving individual labor disputes, but their work is complicated by an excessive workload; 2) weakness of collective representation mechanisms. Trade unions, which are supposed to protect the interests of employees, have limited influence due to declining membership and internal fragmentation; 3) an important problem is the insufficient use of labor dispute commissions (LDCs). According to the current legislation, LDCs are the primary body for resolving labor disputes at enterprises, but their creation and functioning are rare; 4) limited accessibility and lack of awareness of employees about labor dispute resolution mechanisms.

Mediation in collective labor disputes is an effective tool for preventing conflicts, increasing the level of social dialogue and reducing the burden on the

judicial system. It is indicated that the Labor Code should be amended to provide for the possibility of using mediation in disputes between employees (collective) and employers in Article 2221. Since the active introduction of mediation in such disputes can significantly improve the quality of labor dispute resolution, reduce the level of social tension and contribute to the formation of a more stable and harmonious labor market.

It is stated that the European Mediation Standards are based on such key principles as voluntariness, impartiality, confidentiality, efficiency and professionalism of mediators. They contribute to the creation of an effective alternative to litigation and minimize the escalation of conflicts in labor relations.

Two possible ways of encouraging the inclusion of mediation provisions in collective bargaining agreements in Ukraine are proposed. The first is legislative support, the essence of which is that it is necessary to amend Article 7 of the Law of Ukraine “On Collective Bargaining Agreements and Agreements” and add provisions to the content of the collective agreement on the use of mediation procedures in case of conflict (dispute) situations before going to court. The second way is standard mediation clauses. Providing standardized mediation clauses can help the parties to develop effective agreements.

It is stated that Ukraine has long been in need of a State Strategy for Reforming Labor Legislation with an effective roadmap for specific and fundamental changes. The National Program for the Development of Mediation in the Field of Labor Relations in Ukraine (hereinafter – the National Program) should become a component of such a Strategy. The National Program should be aimed at promoting the development of mediation as an effective mechanism for preventing and resolving labor disputes, reducing the burden on the judicial system, and improving social dialogue between employers and employees. A draft National Program is proposed.

Emphasis is placed on the need to update the functionality and role of the State Labor Service in the context of the National Program.

Keywords: mediation, labor relations, individual labor disputes, collective labor disputes, arbitration, settlement agreement, pre-trial dispute resolution, alternative dispute resolution, conciliation, European standards, employee, employer, employment contract, mediator, guarantees of labor rights.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Картавих В. В. Щодо питання правового врегулювання конфліктів у трудових відносинах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 18. С. 219–222. URL: http://lsej.org.ua/8_2023/49.pdf
2. Картавих В. В. Деякі питання структурного аналізу медіації у трудових відносинах. *Держава та регіони*. Серія : Право. 2023. № 3 (81). С. 48–53. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/8.pdf
3. Картавих В. В. Окремі питання застосування медіації у колективних трудових спорах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 240–242. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2024/58.pdf
4. Картавих В. В. Поняття «конфлікт у трудових відносинах»: причини, класифікація. *Правові новели*. 2024. № 24. С. 55–60. URL: http://legalnovels.in.ua/journal/24_2024/10.pdf
5. Микитюк В. О., Микитюк С. О., Картавих В. В. Порівняльний аналіз правових процедур врегулювання спору за участю судді і медіації у цивільному судочинстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки і права*. Випуск 6 (5). 2024. С. 6–10. URL: <http://apie.org.ua/uk/por%d1%96vnialnii-anal%d1%96z-pravovikh-protced/>
6. Микитюк В. О., Микитюк С. О., Картавих В. В. Soft і hard skills медіатора: баланс компетенцій для успішного проведення медіації. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. Вип. 43. С. 33–39. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47241/Mykytiuk_33_39.pdf?sequence=1&isAllowed=y

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Картавих В. В. Деякі питання застосування медіації у трудовому праві зарубіжних країн. *Сучасний розвиток державотворення та*

правотворення в Україні: проблеми теорії та практики : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 червня 2023 р.) : збірник тез наук. праць / за заг. редакцією М. В. Трофименко. Київ : МДУ, 2023. 330 с.

2. Картавих В. В. Щодо питання медіації у проєкті Трудового кодексу. *Актуальні проблеми приватного та публічного права* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 95-річчю від дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О. І. (м. Ломжа – м. Харків, 29 березня 2024 р.) Харків, 2024.

3. Картавих В. В. Щодо питання інтеграції медіації у локальне законодавство. *Права людини в глобалізованому світі: сучасний стан, шляхи реалізації та механізми захисту* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19 квітня 2024 р.). Харків, 2024. 540 с.

4. Картавих В. В. Особливі риси трудової медіації в Україні. *Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення* : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 220-річчю Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого (м. Харків, 11 жовт. 2024 р.). Харків, 2024. 942 с.

5. Микитюк В. О., Картавих В. В. Правова компетентність медіатора як основа успішного вирішення конфліктів. *Медіація & Університети 1.0*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 15 листопада 2024 р.). Чернівці, 2024. С. 417–420.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВОМУ ПРАВІ.....	16
1.1. Конфлікти у трудових відносинах: основні причини виникнення..	16
1.2. Медіація як спосіб альтернативного вирішення трудових спорів: міжнародний досвід.....	33
1.3. Структурно-правовий аналіз медіації: стратегія і тактика.....	52
1.4. Особливості трудових спорів в Україні: перспективи застосування медіації.....	67
Висновки до розділу 1.....	83
РОЗДІЛ 2. МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УРЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ.....	86
2.1. Медіація у врегулюванні індивідуальних трудових спорів: юридичні та соціальні аспекти.....	86
2.2. Медіація у колективних трудових спорах: особливості та виклики.....	105
2.3. Аналіз зарубіжного досвіду та української практики застосування медіації у трудових відносинах.....	124
Висновки до розділу 2.....	137
РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ МЕДІАЦІЇ ДО УКРАЇНСЬКОГО ПРАВОВОГО ПОЛЯ.....	140
3.1. Європейські стандарти медіації: ключові принципи та їх адаптація в Україні.....	140
3.2. Шляхи популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин в Україні.....	154
Висновки до розділу 3.....	161

ВИСНОВКИ.....	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	169
ДОДАТКИ.....	197

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Трансформація трудових відносин в Україні, викликана соціально-економічними змінами, глобалізацією та євроінтеграційними процесами, потребує вдосконалення механізмів вирішення трудових спорів. Зростаюча складність трудових конфліктів у поєднанні з перевантаженістю судової системи підкреслює необхідність запровадження альтернативних методів вирішення спорів, серед яких медіація є одним із найефективніших. Як інструмент, що сприяє діалогу та примиренню між працівниками та роботодавцями, медіація довела свою ефективність у багатьох країнах, де вона допомагає знижувати конфліктність у сфері праці, зменшувати фінансові та часові витрати, пов'язані з судовими процесами, а також підтримувати здоровий соціальний клімат на підприємствах.

Досвід США, Німеччини та Великої Британії є показовим. У США Федеральна служба медіації та примирення (FMCS) значно зменшує кількість страйків і сприяє стабільності на ринку праці. У Німеччині трудова медіація є ключовим елементом колективних переговорів, що дозволяє сторонам знаходити взаємовигідні рішення без залучення судів. Велика Британія інституціоналізувала медіацію через Службу консультацій, примирення та арбітражу (ACAS), яка демонструє високу ефективність у запобіганні трудовим конфліктам. Тож Європейський Союз через Директиву 2008/52/ЄС рекомендує державам-членам інтегрувати медіацію в національні системи вирішення спорів, визнаючи її здатність зменшувати судові витрати та покращувати соціальний діалог.

В Україні трудові спори залишаються переважно предметом судових розглядів, що створює значне навантаження на судову систему і затримує їх вирішення на місяці, а іноді й роки. Впровадження медіації в українське трудове законодавство дозволить уникнути тривалих судових процедур, сприятиме швидкому врегулюванню конфліктів і зменшенню економічних

втрат, пов'язаних із призупиненням роботи підприємств, страйками та судовими витратами.

Особливої актуальності ця проблема набула у зв'язку з триваючою збройною агресією Росії проти України. Війна суттєво змінила трудові відносини, спричинивши масове переміщення робочої сили, економічну нестабільність, заборгованість із виплати заробітної плати, порушення умов зайнятості. Судова система, що й до того була перевантаженою, тепер стикається з додатковими викликами, такими як руйнування судової інфраструктури та обмежений доступ до правосуддя у зонах бойових дій і на тимчасово окупованих територіях. У цих умовах медіація стає не лише альтернативним, а необхідним механізмом підтримки стабільності на ринку праці та вирішення трудових конфліктів мирним шляхом.

Міжнародний досвід засвідчує, що медіація виступає ефективним інструментом у періоди криз та постконфліктного відновлення. Наприклад, у Боснії і Герцеговині, Колумбії медіація відіграла ключову роль у відновленні трудових відносин після збройних конфліктів, запобігаючи тривалим судовим спорам і сприяючи примиренню на робочих місцях. Україна у стані війни і особливо у ході післявоєнного відновлення має використати цей досвід для створення ефективної системи медіації у трудових відносинах.

Євроінтеграційні прагнення України ще більше підсилюють необхідність розвитку інституту медіації. Європейський Союз активно просуває цей інструмент як запоруку стабільності трудових відносин і зниження соціальних ризиків. Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році стало важливим кроком уперед, але його застосування у сфері трудових відносин залишається недостатньо розвиненим через брак чіткої нормативної бази, низьку обізнаність роботодавців і працівників, а також недостатню кількість кваліфікованих медіаторів у цій сфері.

Важливим напрямом є закріплення обов'язковості медіації у певних категоріях трудових спорів, що вже ефективно працює у Франції та Швеції. Запровадження подібної практики в Україні сприятиме не лише

розвантаженню судової системи, а й зміцненню культури соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та державою. Держава має забезпечити підтримку розвитку медіації шляхом розвитку відповідних законодавчих ініціатив, створення програм фахової підготовки медіаторів, а також проведення інформаційних кампаній серед учасників трудових відносин.

Усе вказане вище підтверджує актуальність даного дослідження. До того ж розвиток медіації в Україні має стати частиною масштабної стратегії реформування трудового законодавства. В умовах євроінтеграції та воєнних викликів необхідно запровадити комплексні заходи, спрямовані на створення ефективної системи вирішення трудових спорів. Це сприятиме стабільності ринку праці, певною мірою допомагатиме знизити соціальну напругу. Дослідження правових основ функціонування інституту медіації в трудовому праві України є важливим науковим і практичним завданням, результати якого сприятимуть формуванню сучасної, ефективної та економічно вигідної моделі врегулювання трудових спорів.

Теоретичною основою дисертаційного дослідження стали праці зарубіжних і вітчизняних учених-трудовиків і представників інших галузей права.

Окремі аспекти проблематики медіації як альтернативного способу вирішення спорів зробили такі українські вчені, як: Л. П. Амілічева, О. М. Бандурка, І. В. Бенедик, Н. Б. Болотіна, Ю. П. Битяк, Р. О. Гаврилюк, Л. В. Дяченко, А. С. Довгерт, С. І. Запара, М. І. Іншин, О. М. Ковальчук, С. О. Корінний, В. А. Лутковська, О. Є. Луценко, Я. П. Любченко, Н. А. Мазаракі, В. В. Мельник, Л. Д. Менів, Н. В. Онікієнко, Г. О. Огренчук, О. П. Пашков, П. Д. Пилипенко, М. О. Пижова, С. М. Прилипко, А. М. Слюсар, О. М. Спектор, Л. Д. Романадзе, Г. І. Чанишева, С. М. Черноус, І. В. Чеховська, О. М. Ярошенко та ін.

Під час написання дисертації використовувалися не тільки праці українських вчених, а й зарубіжних дослідників, які вивчають медіацію, зокрема і в трудових відносинах: Т. Беннетт, Роберто Мартінес-Печіно,

Річард Хайман, Джон Пол Ледерах, Кеннет Клок, Вільям Юрі, Лоренс Сьюзен, Маргарет Баррет, Джозеф Стулберг, Майкл Вілер, Френк Е. Сандер, Мері Паркер Фоллет, Девід Б. Ліпські, Роберт А. Барух Буш та ін.

Дисертанту вдалося зробити певні висновки і запропонувати деякі положення, спираючись на результати всебічного вивчення не тільки доктринальних джерел, а й на нормативно-правових актів міжнародного й національного права, галузевого законодавства України і зарубіжних країн. Емпіричною основою цього дослідження стали директиви ЄС, конвенції Міжнародної організації праці, практика Національної служби посередництва і примирення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження здійснено на кафедрі цивільного права та процесу Державного податкового університету згідно із положеннями Указу Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», відповідно до Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Дисертаційне дослідження відповідає Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179, за стратегічним напрямом «Верховенство права», в Національній стратегії у сфері прав людини, затвердженій Указом Президента України від 24 березня 2021 р. № 119/2021, за стратегічним напрямом «Забезпечення права на справедливий суд», у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471.

Тема дисертації затверджена рішенням вченої ради Державного податкового університету (протокол № 8 від 22.02.2023 року).

Мета і завдання дослідження. *Метою роботи є комплексна науково-правова характеристика правових засад функціонування в Україні інституту*

медіації у трудовому праві, теоретичних і практичних основ інтеграції медіативної практики у національну систему вирішення трудових спорів.

Відповідно до окресленої мети було поставлено такі *завдання*:

- з’ясувати сутність конфліктів у трудових відносинах, основні причини їх виникнення;
- обґрунтувати особливість медіації як способу альтернативного вирішення трудових спорів;
- зробити структурно-правовий аналіз медіації, її стратегію та тактику;
- з’ясувати особливості трудових спорів в Україні;
- визначити виклики медіації у колективних трудових спорах;
- з’ясувати юридичні та соціальні аспекти медіації у врегулюванні індивідуальних трудових спорів;
- проаналізувати зарубіжний досвід та вітчизняну практику застосування медіації у трудових відносинах;
- виокремити ключові принципи європейських стандартів медіації та їх адаптації в Україні;
- запропонувати шляхи популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин в Україні.

Об’єктом дослідження виступають трудові відносини, щодо яких застосовується медіація.

Предметом дослідження є правовий інститут медіації у трудовому праві.

Методи дослідження. Застосування цілої низки як загальних, так і спеціальних методів наукового дослідження дали змогу досягти обґрунтованості, переконливості, достовірності авторських положень і висновків. Завдяки логічному методу проаналізовано основні терміни і поняття, що визначають зміст цього дослідження (розділи 1, 2, 3). Історичний метод використано для всебічного дослідження становлення інституту медіації (підрозділ 1.2), а також формування системи вирішення трудових спорів (підрозділ 1.4), системний – при з’ясуванні основних причин

виникнення конфліктів у трудових відносинах (підрозділ 1.1), формуванні шляхів популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин в Україні (підрозділ 3.2), дослідженні європейських стандартів медіації (підрозділ 2.1), виокремленні особливостей медіації у колективних трудових відносинах (підрозділ 2.2). Статистичний метод було застосовано у ході аналізу зарубіжного досвіду та української практики застосування медіації у трудових відносинах (підрозділ 2.3). Такі логічні методи дослідження, як індукція (від конкретного до загального) і дедукція (від загального до конкретного) дозволили узагальнити юридичні та соціальні аспекти медіації у врегулюванні індивідуальних трудових спорів (підрозділ 2.1), охарактеризувати поняття «конфлікти у трудових відносинах» (індукція) (підрозділ 1.1), розкрити особливості адаптації європейських стандартів медіації в Україні (дедукція) (підрозділи 2.1). Порівняльно-правовий метод наукового пізнання допоміг співставленню медіації у врегулюванні індивідуальних та колективних трудових спорів (підрозділи 2.1 і 2.2). За допомогою формально-юридичного методу проаналізовано українську практику застосування медіації у трудових відносинах (підрозділ 2.3). Задля вивчення зарубіжного досвіду застосування медіації у трудових відносинах було застосовано метод кейс-стаді (підрозділ 2.3).

Наукова новизна одержаних результатів. Робота є першим системним дослідженням правових засад функціонування інституту медіації у трудовому праві України у контексті сучасних процесів європейської інтеграції України. За результатами сформульовано нові наукові положення та зроблено висновки, які характеризуються науковою новизною, зокрема:

уперше:

– запропоновано проєкт Національної програми розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні, яка спрямована на сприяння розвитку медіації як ефективного механізму запобігання та вирішення трудових спорів, зменшення навантаження на судову систему, покращення соціального діалогу між роботодавцями та найманими працівниками; на оновлення

функціоналу і ролі Державної служби з питань праці у цьому контексті;

- проаналізовано причини виникнення конфліктів у трудових відносинах через три основні виміри: 1) юридичний (правовий): конфлікти, що виникають у зв'язку з порушенням законодавства; 2) інтересний вимір: конфлікти, спричинені суперечностями щодо умов праці, робочого часу, оплати праці тощо; 3) емоційний вимір: такі конфлікти супроводжуються проблемами міжособистісного характеру, такими як неповага, дискримінація, дегуманізація працівника;

- запропоновано внести зміни до статті 222¹ Кодексу законів про працю України, передбачивши можливість застосовувати медіацію у спорах між працівниками (колективом) та роботодавцем;

- розглянуто два шляхи заохочення включення положень про медіацію в колективні договори в Україні. Перший – це законодавча підтримка, суть цього напряму полягає в тому, що необхідно внести зміни у статтю 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і до змісту колективного договору додати положення щодо застосування медіаційних процедур у разі виникнення конфліктних (спірних) ситуацій до звернення до суду. Другий шлях – це типові медіаційні застереження. Забезпечення стандартних медіаційних застережень може допомогти сторонам у розробці ефективних угод;

удосконалено:

- розуміння системних проблем у нинішній системі вирішення трудових спорів в Україні: 1) перевантаженість і неефективність судової системи. Суди загальної юрисдикції є головним інструментом для вирішення індивідуальних трудових спорів, проте їх робота ускладнюється через надмірне навантаження; 2) слабкість механізмів колективного представництва. Профспілки, які повинні захищати інтереси працівників, мають обмежений вплив через зниження рівня членства та внутрішню фрагментацію; 3) важливою проблемою є недостатнє використання комісій по трудових спорах (далі – КТС). Згідно з чинним законодавством КТС є

первинним органом для вирішення трудових спорів на підприємствах, але їх створення та функціонування сьогодні поодиноким явищем; 4) обмежена доступність і недостатня обізнаність працівників про механізми вирішення трудових спорів;

– тезу про те, що трапляються такі ситуації і такі спори, коли медіація є неприйнятною (наприклад, сексуальні домагання на робочому місці чи булінг). Тому інститут медіації в Україні у трудовому праві слід розвивати у контексті сегменту системи управління трудовими конфліктами: мають бути розроблені стандарти для оцінки медіаційної можливості вирішення трудового конфлікту. Під час розроблення таких стандартів, на наш погляд, має бути врахована інтенсивність конфлікту, а також його тип;

– підхід до врахування емоційного аспекту конфліктів у правовому регулюванні трудових відносин в Україні, особливо ситуацію, в якій опинилася Україна. Тривала збройна агресія Російської Федерації, окрім жахливих людських та ресурсних втрат, спричиняє і психологічне спустошення українців, що, безсумнівно, відображається на трудових відносинах. Існує потреба у створенні превентивних стратегій та медіації як ефективного способу врегулювання конфліктів на ранніх етапах;

– розуміння, що посилення ролі Національної служби посередництва і примирення (далі – НСПП) та впровадження єдиних стандартів роботи медіаторів можуть стати дієвими заходами для підвищення ефективності цієї процедури в Україні;

– виокремлення основних відмінностей у контексті співвідношення понять «трудовий спір» та «трудовий конфлікт». По-перше, це сфера застосування (обсяг). Друге – це формалізація. І третє – інтенсивність прояву;

– трактування поняття «трудовий спір» – організаційно-правова форма вираження конфлікту у трудових відносинах, що виникає у процесі їх реалізації та відображає розбіжності в інтересах чи вимогах працівників і роботодавців щодо умов праці, її оплати або організації трудового процесу, і підлягає вирішенню за допомогою спеціальних процедур;

– аргументи, що адаптація медіації до трудових відносин вимагає багаторівневої стратегії. Необхідно зміцнити та інституціоналізувати правову базу (рівень 1), інформаційні кампанії та навчальні програми повинні пропагувати переваги медіації (рівень 2), а довгострокові культурні зміни мають сприяти формуванню менталітету, який розглядає медіацію як законний та ефективний інструмент вирішення конфліктів (рівень 3).

дістали подальшого розвитку:

– теза про переваги призначення медіаторів з галузевим досвідом та забезпечення дотримання вимог за допомогою механізмів подальших дій, що сприятимуть підвищенню ефективності системи вирішення трудових спорів;

– судження, що глобальною тенденцією є зміщення акценту на інформаційну, консультативну та освітню функції адміністрацій з питань праці та державних органів. Ці функції спрямовані на запобігання ескалації спорів до формального судового розгляду;

– обґрунтування позицій щодо необхідності застосування обов'язкової медіації перед страйком: запровадження обов'язкової медіації перед страйками у критично важливих галузях може запобігти руйнівним промисловим акціям. Це так звана децентралізована медіація, тобто адаптація регіональних і галузевих послуг медіації до місцевих потреб може підвищити їхню доступність та ефективність;

– оцінка конфліктологічної культури в організаціях; в Україні слід приділити більше уваги її розвитку, що включає навчання роботодавців і працівників ефективним навичкам управління конфліктами;

– обґрунтування, що європейські стандарти медіації опираються на такі фундаментальні принципи, як добровільність, неупередженість, конфіденційність, ефективність та професіоналізм медіаторів. Вони сприяють створенню ефективної альтернативи судовому розгляду і мінімізують ескалацію конфліктів у трудових відносинах;

– обґрунтування позицій щодо необхідності адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, що дозволить забезпечити ефективне

функціонування медіації у сфері трудових відносин. Це включає розвиток відповідної правової бази, підготовку спеціалізованих медіаторів та створення механізмів мотивації сторін до використання медіації.

Практичне значення одержаних результатів. Це наукове дослідження має як теоретичне, так і практичне значення. Одержані результати і зроблені висновки у подальшому може бути використано:

- у *науково-дослідній сфері* – для вивчення проблем інституту медіації у трудовому праві, вирішення трудових спорів;

- у *правотворчості* – під час опрацювання законопроектів щодо внесення змін до Кодексу законів про працю України, законів України «Про медіацію», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та підзаконних нормативно-правових актів, які регламентують діяльність, пов'язану з вирішенням трудових спорів, управлінського менеджменту;

- у *практичній діяльності* – під час проведення науково-методичних семінарів, що предметно орієнтовані на вирішення проблемних питань інституту медіації у трудовому праві;

- у *освітньому процесі* – під час підготовки навчальних і навчально-методичних видань і посібників з дисциплін «Трудові спори», «Медіація у трудовому праві», «Трудове право», а також у межах освітнього процесу у закладах вищої освіти, що проводять підготовку фахівців за правничими спеціальностями.

Апробація результатів дослідження. Роботу виконано й обговорено на кафедрі цивільного права та процесу Державного податкового університету. Практично орієнтовані рекомендації та основні наукові висновки і положення дисертації викладені у доповідях на відповідних всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасний розвиток державотворення та правотворення в Україні: проблеми теорії та практики» (26 червня 2023 року, м. Київ); «Актуальні проблеми приватного та публічного права» (29 березня 2024 року, м. Харків); «Права людини в

глобалізованому світі: сучасний стан, шляхи реалізації та механізми захисту» (19 квітня 2024 р., м. Харків); «Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення»: (м. Харків, 11 жовтня 2024 р.); «Медіація & Університети 1.0» (15 листопада 2024 р., м. Чернівці).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною, завершеною науковою працею. Сформульовані в ній положення, узагальнення, висновки, рекомендації та пропозиції обґрунтовано на підставі самостійно проведених досліджень.

У науковій статті «Порівняльний аналіз правових процедур врегулювання спору за участю судді і медіації у цивільному судочинстві», опублікованій спільно з Микитюк В. О., Микитюк С. О., автором особисто здійснено формулювання наукової проблеми, обґрунтування методологічного підходу до аналізу правових процедур, здійснено порівняльно-правовий аналіз судового врегулювання спору та медіації, а також підготовлено проект висновків і пропозицій, викладених у публікації.

У науковій статті «Soft і hard skills медіатора: баланс компетенцій для успішного проведення медіації», опублікованій спільно з Микитюк В. О., Микитюк С. О., автором особисто визначено основні категорії soft і hard skills, актуалізовано значення їх збалансованого розвитку у професійній діяльності медіатора, проведено аналіз нормативно-методичних джерел, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування компетентностей у процесі підготовки фахівців з медіації.

У тезах доповіді «Правова компетентність медіатора як основа успішного вирішення конфліктів», опублікованій спільно з Микитюк В. О., автором особисто сформульовано підходи до визначення змісту правової компетентності медіатора, здійснено аналіз нормативно-правових джерел, що регламентують професійну діяльність медіатора, та обґрунтовано зв'язок між рівнем правової обізнаності і ефективністю вирішення конфліктів.

Ідеї та розробки, що належать співавторам, разом з якими були опубліковані наукові статті, в дисертації не використовувалися. Для

аргументації окремих положень дисертації використовувалися наукові праці інших учених, на які зроблено посилання.

Публікації. Основні результати дослідження викладено в 10 наукових працях, серед яких 5 статей, опублікованих в наукових фахових виданнях України та 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 202 сторінки, з них основний текст – 168 сторінок, список використаних джерел – 28 сторінок (256 найменувань) та 2 додатки на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВОМУ ПРАВІ

1.1. Конфлікти у трудових відносинах: основні причини виникнення

Трудові конфлікти є стійким і динамічним явищем у сфері трудових відносин, яке заслуговує на увагу з огляду на сучасні економічні та соціальні зміни. Хоча пік наукових досліджень трудових конфліктів припав на 1960-ті роки [1; 2], у наступні десятиліття вони втратили пріоритет у дослідницькому порядку денному. Таке зниження інтересу часто пояснюється демографічними та політичними змінами, зокрема зменшенням впливу промислового робітничого класу та переходом до економіки сфери послуг, яка віддає перевагу переговорам над конфронтацією [3, р. 163]. Однак сучасні трудові відносини демонструють реальність, у якій конфлікти не зникли, а адаптувалися до змін у економічних структурах та складі робочої сили.

Перебудова глобальних економічних криз, лібералізація трудового законодавства та розвиток третього сектору суттєво змінили контури трудових конфліктів. Традиційні форми конфліктів, такі як страйки, стали менш частими та інтенсивними, поступившись місцем більш тонким формам мобілізації працівників [4]. Дослідження свідчать, що хоча явні прояви трудового невдоволення, наприклад, тривалі страйки, зменшилися у багатьох країнах, альтернативні способи вираження незадоволення — від судових позовів до соціальної мобілізації — набули більшого значення [5; 6]. Крім того, глобалізація економіки привернула більше уваги до трудових конфліктів у регіонах, які раніше вважалися периферійними у цьому контексті. Наприклад, постійне зростання кількості трудових спорів у китайських підприємствах з середини 1990-х років підкреслює глобальну актуальність трудових конфліктів як стійкого соціального явища.

Попри ці трансформації, твердження про «умиротворення» трудових відносин залишаються спірними. Сучасні тенденції свідчать не про зникнення, а про метаморфозу трудових конфліктів. У постіндустріальних економіках трудові організації стикаються з викликами, спричиненими економічною перебудовою та лібералізацією правил працевлаштування, що часто вимагає значних витрат часу та ресурсів. Водночас нові актори — такі як раніше «невидимі» або маргіналізовані групи працівників — починають активно брати участь у мобілізації, використовуючи інноваційні підходи для вираження своїх претензій та захисту прав [7, р. 67–92].

Ця еволюція динаміки трудових конфліктів підкреслює важливість повернення до цієї теми з новими підходами. Важливо досліджувати не лише безпосередні причини трудових спорів, а й ширші соціально-економічні та інституційні контексти, які впливають на їх виникнення і прояв.

Особливістю трудових відносин є те, що вступаючи у ці відносини, ми розуміємо, що навіть ще на початковій стадії реалізації права на працю, яке передбачено статтею 43 Конституції України, можливий конфлікт між працівником і роботодавцем (наприклад, необґрунтована відмова від прийняття на роботу). Можна навіть сказати, що конфлікт неминучий у будь-яких стосунках у робочому житті. Конфлікти трапляються не лише між окремими колегами, але й між командами, відділами або декількома колегами (так званими професійними одиницями). І дослідники в галузі управління конфліктами визнають, що конфлікт в організації може мати конструктивне або деструктивне спрямування [8]. Тому управління конфліктами є важливою частиною організаційної практики, а лідери та менеджери зокрема, витрачають багато часу на запобігання та втручання у всі види конфліктів, що відоме як конфліктологічна культура. На думку Н. Гришиної, конфліктологічна культура реалізує конструктивні функції конфлікту, сигналізує про спалахи соціальної напруженості, розширює можливості отримання інформації про стан організації (діагностується спеціальна професійна культура; збагачується інформаційна культура);

сприяє більш глибокому пізнанню один одного і конфліктної проблеми учасниками конфлікту (об'єкти спеціальної професійної, психологічної, інформаційної, методологічної культури), згуртовує членів трудового колективу (підтримка функцій комунікативної культури) [9, с. 14].

На жаль, в Україні поки ще конфліктологічній культурі у трудових відносинах приділяють мало уваги. За кордоном це явище досліджується і вивчається. Так, чимало учених [10] стверджують, що конфліктологічна культура може набувати таких форм:

а) «кооперативна» конфліктологічна культура, в якій відбувається колективний конструктивний діалог, переговори і спільне вирішення проблем;

б) «домінантна» конфліктологічна культура, в якій члени організації співпрацюють і намагаються перехитрити інших у прагненні конкурувати і перемогти;

в) «ухильна» конфліктологічна культура, в якій члени організації колективно приглушують конфлікт і виходять з нього. Як показують дослідження, культура конфліктів, заснована на співпраці, сприяє створенню більш здорових, продуктивних та інноваційних організацій. Такі культури визнають конфлікт неминучим і заохочують до потенційно конструктивного та комплексного вирішення проблем. Творчий потенціал цих конфліктів максимізується, водночас запобігаючи їхнім деструктивним наслідкам. Така культура також створює сприятливе підґрунтя для надання допомоги третім сторонам, втягнутим у спори, у тому числі за допомогою медіації.

Для визначення категорії «конфлікт у трудових відносинах» зазвичай використовуються різні традиційні підходи. По-перше, причини конфліктів у трудових відносинах можна широко поділяти на економічні, включаючи робочий час, неоплачувані відпустки та свята, несправедливі звільнення, заробітну плату та надбавки, та неекономічні, зокрема віктимізація, погане поводження, страйки на знак співчуття та відсутність дисципліни. Крім того, конфлікти у сфері трудових відносин можуть бути наслідком як

макропричин, таких як система, економіка, технології та міжнародне середовище, так і мікропричин, таких як системи оплати праці та соціального забезпечення, робоче середовище, робочий час та інтенсивність праці, оплата праці та страхування [11]. Річард Хайман ключовими чинниками, які спричиняють конфлікти у трудових відносинах, називає несправедливий розподіл доходів, відсутність гарантій зайнятості, зловживання наглядовим контролем [12, р.188–201]. Маємо констатувати, на жаль, відсутність статистичних досліджень із порушеної проблематики в Україні, а також, на наш погляд, недооцінку важливості питання конфліктів у трудових відносинах та їх наслідків для економіки в нашій державі. Тому аналізуємо міжнародний досвід з огляду на те, що зарубіжні науковці приділяють належну увагу цьому питанню.

На основі порівняльного дослідження семи скарг у Бельгії та США Пол Саліпанте і Рен Боуен [13, р. 27–32] виявили, що причинами конфліктів у трудових відносинах є фактори, пов'язані з навколишнім середовищем, з цілями і підходами до досягнення цілей, упереджене ставлення, а також інші чинники. Першопричиною конфлікту в трудових відносинах є ущемлення прав та інтересів працівника з боку роботодавця. Цьому сприяє укладання розпливчастих контрактів між працівниками і роботодавцями, низький рівень підписання контрактів, а то й відсутність контрактів, тривалий робочий день, погані умови праці, відсутність належної охорони праці та соціального забезпечення, так переконані китайські дослідники [14, с. 4–6].

Поділяємо твердження Пола Едвардса [15] та Кларка Керра [16], що конфлікти у трудових відносинах можна класифікувати на приховані (імпліцитні) та відкриті (експліцитні), а також на індивідуальні та колективні. Відкриті або явні конфлікти – це конфлікти, які відбуваються таким чином, щоб привернути значну увагу до певної проблеми на робочому місці. Характер таких конфліктів добре помітний і, як правило, спрямовується та організовується профспілками. Відкриті конфлікти включають страйки, саботаж, пікети, бойкоти, заборони на роботу, і вони зазвичай колективні й

проактивні [17]. На противагу цьому приховані або неявні конфлікти, як правило, здійснюються у спосіб, розрахований на те, щоб спричинити дезорганізацію в замаскованій, завуальованій або нецілеспрямованій формі. Приховані дії трудового конфлікту – це прогули, плинність кадрів, крадіжки/розкрадання, саботаж, повільна робота, доносництво, неухважність. Ці дії можуть бути як індивідуальними, так і колективними, притаманні працівникам, зрідка роботодавцям [18].

Хоча ці категорії конфліктів у сфері трудових відносин мають різні перспективи у розумінні трудових конфліктів на робочому місці, традиційні конфлікти у сфері трудових відносин характеризуються двома обмеженнями. По-перше, різні типи трудових конфліктів не є незалежними один від одного. Наприклад, прихований або неявний конфлікт може трансформуватися у відкритий або явний, коли організації або роботодавці приділяють менше уваги або не вживають жодних заходів для управління прихованими конфліктами. Крім того, індивідуальні конфлікти можуть перерости в колективні. По-друге, ці категорії конфліктів у трудових відносинах не розкривають суті конфліктів між працівником і роботодавцем. Фундаментальною причиною конфлікту в трудових відносинах є те, що роботодавець і працівник не можуть досягти прийнятної угоди, яка б охоплювала взаємні інтереси, права та почуття.

Цілком очевидно, що трудові відносини за своєю суттю включають конфлікти між працівниками та роботодавцями, що є природним аспектом організаційної динаміки. Необхідно наголосити, що хоча існування таких конфліктів є загальновизнаним, їхні специфічні виміри недостатньо вивчені науковцями. Традиційно дослідники, такі як Роберто Мартінес-Печіно та інші [19, р. 480-495], трудові конфлікти поділяють на а) конфлікти на основі інтересів; та б) конфлікти на основі прав.

Конфлікти на основі інтересів виникають через спори щодо встановлення умов працевлаштування, де і роботодавці, і працівники ставлять на перше місце свої інтереси. Ці конфлікти часто виникають щодо

заробітної плати, пільг та умов праці. Наприклад, неадекватна заробітна плата, несправедливий розподіл доходів або незадовільні умови праці є поширеними джерелами таких спорів, особливо коли роботодавці зосереджуються на мінімізації витрат за рахунок добробуту працівників.

Конфлікти ж, засновані на правах, пов'язані з порушенням установлених законів або правил, таких як несплата понаднормових, нехтування обов'язковими внесками на соціальне страхування або незаконні звільнення. Ці конфлікти часто переростають у судові спори або колективні дії, що відображає зростаючу обізнаність працівників про свої законні права.

Ми переконані, що обмежувати розуміння конфліктів у трудових відносинах цими двома вимірами не виправдано, адже при цьому не враховуються психологічні та емоційні аспекти, які часто лежать в основі напруженості на робочому місці. Емоційні конфлікти, що виникають через міжособистісні проблеми, неповагу до гідності та внеску працівників, є важливим третім виміром. Ці конфлікти часто є неявними і виникають через такі практики, як дегуманізація на жорстко контрольованих робочих місцях або погані міжособистісні взаємини між роботодавцями та працівниками. Емоційне напруження, спричинене неповагою або відсутністю балансу між роботою та особистим життям, стало особливо помітним у зв'язку з еволюцією очікувань сучасної робочої сили. Емоційний вимір підкреслює багатогранну природу конфліктів у трудових відносинах, демонструючи, що вони є не лише правовими та економічними, але й глибоко психологічними.

Комплексний підхід до вирішення трудових конфліктів вимагає визнавати взаємозв'язок між цими трьома вимірами: інтересами, правами та емоціями. Наприклад, працівник, незадоволений неадекватною оплатою праці, може одночасно відчувати себе недооціненим, і у цьому разі йдеться про конфлікт на основі інтересів та емоцій. Така взаємодія вимагає стратегій вирішення конфліктів, які виходять за межі правових засобів і спрямовані на формування культури поваги та відкритого спілкування. Застосовуючи цілісний підхід, організації можуть краще орієнтуватися в складнощах

трудових відносин, забезпечуючи дотримання правових стандартів і водночас сприяючи створенню гармонійного середовища на робочому місці.

Зважаючи на викладене, пропонуємо конфлікти у трудових відносинах класифікувати за декількома складовими. 1. Залежно від природи конфлікту: А) юридичні (правові) конфлікти – це саме ті конфлікти, які пов’язані з порушенням трудового законодавства або колективних договорів (наприклад, відмова виплачувати обов’язкові соціальні внески). Правові конфлікти пов’язані з порушенням законів і нормативних актів, зокрема незаконне звільнення, не виплата обов’язкових соціальних внесків або неналежне дотримання трудових норм. Порушення прав працівників спричиняє їхній опір, зниження задоволеності роботою та активізацію деструктивної поведінки, приміром, участь у страйках.

Б) інтересні конфлікти – це ті, які стосуються розбіжностей у поглядах на умови праці, зарплату, графік роботи. Тобто інтересні конфлікти виникають через порушення умов праці, таких як несправедлива оплата, недостатні компенсації або пільги; у цьому разі зачіпаються життєві інтереси працівника. Заробітна плата, страхування, оплачувані відпустки та пенсійні програми є основними потребами працівників для забезпечення їхнього добробуту та розвитку в організації. Згідно з теорією двох факторів Герцберга, компенсації та умови праці є гігієнічними факторами, і їхня відсутність викликає незадоволення. Необхідні умови, за яких люди отримують внутрішню мотивацію ефективно виконувати свою роботу [20].

В) емоційні конфлікти – вони викликані міжособистісними проблемами, дискримінацією, неповагою або відсутністю підтримки. Варто пояснити, що емоційні конфлікти виникають через неповагу до гідності працівників та проблеми у міжособистісних відносинах. Організації, які створюють культуру справедливості, взаємоповаги та довіри, сприяють формуванню почуття цінності у працівників. Натомість відсутність поваги або невизнання їхніх досягнень знижує рівень прихильності, збільшує наміри звільнення та сприяє деструктивній поведінці. Наприклад, працівники, яких

розглядають як «ресурси» на виробничій лінії, часто відчують відчуження, що посилює емоційні конфлікти.

2. Залежно від форми вираження. Якщо поміркувати, то конфлікт може набувати різних форм: від дискусій до судових позовів. Саме тому за цією підставою пропонуємо ділити конфлікти на: а) вербальні конфлікти, до яких можна віднести дискусії, переговори, публічні заяви тощо; б) дії протесту, зокрема, страйки, бойкоти, відмова виконувати обов'язки; в) юридичні дії – такі конфлікти можуть виражатися у скаргах до Державної служби України з питань праці, судових позовах, медіації.

3. Залежно від впливу на організацію (бізнес, колектив): конструктивні конфлікти, такі конфлікти сприяють вирішенню проблем, покращенню умов праці, можна навіть сказати – формуванню інноваційних ідей та рішень. І в таких конфліктах неабияку роль відіграє медіація, оскільки саме вона дозволяє зберегти сприятливі адекватні трудові відносини між сторонами конфлікту. І деструктивні конфлікти – вони призводять до втрат продуктивності, погіршення морального клімату та репутації організації. Зазвичай такі конфлікти супроводжуються скаргами та судовими спорами.

4. І очевидний четвертий поділ залежно від рівня конфлікту: а) індивідуальні, які виникають між окремим працівником і роботодавцем (наприклад, невиплата зарплати, несправедливе звільнення); б) групові – у них втягнута група працівників, які мають спільні претензії до роботодавця (наприклад, нерівність у розподілі премій); в) колективні конфлікти – такі конфлікти включають весь трудовий колектив і стосуються загальних умов праці або порушень колективних договорів.

Ми переконані, що така розширена концепція поглиблює теоретичне уявлення про конфлікти у трудових відносинах і має практичне значення для ефективного усунення їх витоків.

Враховуючи наведену вище концепцію, варто зазначити, що конфлікти у трудових відносинах суттєво впливають на індивідуальні, групові, організаційні та суспільні результати. Особливо важливим є їхній вплив на

ставлення працівників до організації та їхню поведінку, адже це безпосередньо позначається на ефективності роботи організації та добробуті співробітників.

Задоволеність роботою, за визначенням Едвіна А. Локка [21] – це приємний або позитивний емоційний стан, що виникає внаслідок оцінки своєї роботи або досвіду роботи. Емоційна прихильність означає емоційний зв'язок працівника з організацією та почуття причетності до неї [22]. А от намір звільнитися свідчить про готовність працівника залишити організацію, що є стабільним показником фактичної плинності кадрів [23]. Деструктивна поведінка на роботі, за визначенням Пола Р. Сакетт, Крістофера М. Беррі, Шеллі А. Віман, Роксани М. Лацо [24], охоплює дії, що шкодять організаційним цілям або окремим особам на робочому місці. Незадоволені працівники частіше демонструють деструктивну поведінку, приміром, прогули, крадіжки або зловживання алкоголем [25, р. 291–309].

Підсумовуючи, спробуємо сформулювати концептуальні засади впливу конфліктів у трудових відносинах. Так, інтересні конфлікти негативно впливають на задоволення роботою та емоційну прихильність, але позитивно впливають на намір звільнення та деструктивну поведінку. Своєю чергою правові конфлікти негативно впливають на задоволеність роботою та емоційну прихильність, але позитивно впливають на намір звільнення і деструктивну поведінку. А ось емоційні конфлікти негативно впливають на задоволеність роботою та емоційну прихильність, але позитивно впливають на намір звільнення та деструктивну поведінку. Ця концептуальна основа підкреслює багатовимірний вплив конфліктів у трудових відносинах на працівників. Розуміння того, як різні типи конфліктів формують ставлення та поведінку працівників, дозволяє розробляти ефективні стратегії для їхньої мінімізації, покращення гармонії на робочому місці та формування більш відданого й продуктивного трудового колективу.

У контексті теми дисертаційного дослідження маємо зауважити, що альтернативні методи вирішення конфліктів у трудових відносинах, такі як

медіація та арбітраж, стали ефективними інструментами для розв'язання спорів на робочому місці. Ці методи забезпечують структуровані й менш конфронтаційні процеси для вирішення конфліктів між роботодавцями та працівниками. Проте їх основне обмеження полягає у тому, що вони є постфактум рішеннями — вони спрямовані на розв'язання конфліктів вже після їх виникнення і не здатні запобігти їх появі [26, р. 124–152]. Важливо усвідомити й пам'ятати про це.

Медіація, наприклад, покликана сприяти спілкуванню між сторонами конфлікту для досягнення взаємоприйняттого рішення. Арбітраж передбачає участь нейтральної третьої сторони, яка приймає обов'язкове для виконання рішення. Хоча ці методи ефективно управляти конфліктами і знижують негативний вплив нерозв'язаних спорів, все ж вони діють реактивно. На момент їх застосування конфлікт уже порушив робочий процес, послабив відносини та, ймовірно, зменшив продуктивність праці. Ця реактивна природа істотно відрізняється від превентивних стратегій, спрямованих на запобігання конфліктам. Превентивний підхід вимагає вирішення корінних причин спорів, таких як розмита політика, несправедливі практики або слабкі канали комунікації, з чим альтернативні методи вирішення конфліктів (далі – АВК) не завжди справляються. Немоżliвість АВК запобігати спорам підкреслює потребу у впровадженні більш комплексних механізмів для сприяння гармонійним трудовим відносинам [27; 15].

Таким чином, щоб компенсувати обмеження методів АВК, превентивні стратегії повинні бути спрямовані на створення стійких меж трудових відносин, які завчасно усувають потенційні джерела конфліктів. Ці стратегії акцентують увагу на механізмах, що включають відкриту комунікацію, справедливе ставлення та взаємну довіру до організаційної культури. Наприклад, упровадження прозорих каналів комунікації може зменшити непорозуміння, які часто переростають у конфлікти. Встановлення чітких трудових політик та забезпечення їх послідовного застосування мінімізує сприйняття несправедливого ставлення [28]. Надання платформ для

працівників, де вони можуть висловлювати своє занепокоєння і брати участь у процесах прийняття рішень, сприяє відчуттю залученості й запобігає почуттю відчуженості або неповаги.

Крім того, превентивні стратегії мають приділяти увагу навчанню як роботодавців, так і працівників задля підвищення навичок управління конфліктами та емоційного інтелекту. Ці компетенції дозволяють сторонам конструктивно вирішувати незначні проблеми ще до того, як вони переростуть у серйозні спори, зменшуючи залежність від постфактум рішень. Превентивний підхід може бути стійким лише тоді, коли він інтегрований в організаційну культуру. Культура, яка цінує взаємну повагу, інклюзивність та справедливість, може суттєво знизити частоту й інтенсивність конфліктів у трудових відносинах, стверджують учені. Інституціоналізація таких цінностей створює середовище, у якому спори вирішуються ще на етапі їх зародження, а не в розпал конфлікту [29].

Немає сумнівів, що альтернативні методи вирішення конфліктів, такі як медіація та арбітраж, залишаються незамінними інструментами для розв'язання спорів, їхні обмеження підкреслюють важливість превентивних стратегій. Завчасне вирішення основних причин конфліктів та сприяння співпраці в організаційній культурі забезпечують міцну противагу реактивній природі методів АВК. Такий подвійний підхід сприяє збереженню гармонії на робочому місці, мінімізуючи втрати та витрати, пов'язані з трудовими конфліктами. Конфлікти між роботодавцями та працівниками є невід'ємною частиною організаційного життя через часто несумісні цілі обох сторін. Ці конфлікти не лише неминучі, а й важливі для розуміння динаміки трудових відносин. Виявлення категорій конфліктів на робочому місці, дослідження їхніх наслідків та визначення ефективних методів їх розв'язання є ключовими завданнями для кожної організації, яка прагне підтримувати гармонійне робоче середовище.

Необхідно також зауважити, що останні три десятиліття демонструють значні зміни у динаміці трудових відносин. З одного боку, спостерігається

значний занепад традиційного робітничого класу, що часто супроводжується зростанням нестабільних умов праці для нових категорій працівників. Ця трансформація спонукала, зокрема, французьких соціологів переосмислити причини та умови мобілізації у трудовій сфері, пропонуючи нові підходи до дослідження трудових конфліктів [30, р. 9–16].

Спочатку вчені фокусували увагу на зменшенні кількості трудових спорів, пояснюючи це занепадом традиційних трудових структур. Проте з початку 2000-х років переключились на так звані «малоймовірні» мобілізації – ті, що виникають серед працівників з нестабільною зайнятістю, обмеженими політичними ресурсами та тимчасовим відчуттям професійної ідентичності. Такі мобілізації кидають виклик традиційним уявленням про трудову активність, створюючи можливості для дослідників переосмислити свої аналітичні підходи та дисциплінарні межі [31].

Міжнародні дослідження трудових конфліктів ще більше підривають звичні уявлення. У країнах без сталих трудових кодексів або потужних профспілок ми стикаємося з формами трудових негараздів, які виходять за межі типових метрик, використовуваних західними вченими, таких як частота страйків чи рівень інтеграції заробітної плати. Яскравим прикладом є Бангладеш. Там у текстильній промисловості, де зайнята значна кількість працівників, часто виникають спонтанні протести та демонстрації через низьку оплату праці і небезпечні умови роботи. Через слабе трудове законодавство та обмежену діяльність профспілок працівники вдаються до неофіційних методів протесту, таких як масові прогули або навіть блокування доріг [32]. А у Катарі будівельники, переважно мігранти, часто працюють у важких умовах без належного захисту трудових прав. Через відсутність профспілок та обмеження на організацію протестів працівники вдаються до пасивних форм опору, таких як зниження продуктивності або колективні відмови від роботи [33]. Хоча спостерігається й різноманіття тактик: бунти, стратегії обходу репресій проти профспілок, адаптація стратегій соціальних рухів та навіть транснаціональні кампанії. Це

різноманіття підходів збагачує наше розуміння трудових конфліктів та їхньої еволюції [3, р. 162]. Особливо цікавим є те, як репертуари цих дій підкреслюють гнучкі та інноваційні способи, якими працівники долають виклики. Наприклад, ці дії надають глибшого розуміння того, як стратегії конфліктів циркулюють на міжнародному рівні та як формуються зв'язки між різними суб'єктами у цій боротьбі [34, р. 91–97]. Така глобальна перспектива змушує науковців виходити за межі традиційних аналітичних меж, спонукаючи до ширшого та більш нюансованого розуміння трудових конфліктів.

Зрештою, ці нові підходи не лише допомагають переосмислювати дослідження трудових спорів, але й висвітлюють стійкість та адаптивність працівників у контексті постійно змінюваних економічних та політичних реалій. Це потужне нагадування про те, що навіть за умов нестабільності колективні дії знаходять способи еволюціонувати та продовжувати існування.

Трудові відносини традиційно ґрунтуються на трьох головних суб'єктах: працівниках та їхніх представниках, роботодавцях і державних органах. Ці актори завжди були в центрі аналізу трудових конфліктів, із сильним акцентом на створенні правил і інституцій, які формують сферу праці. Від їхнього походження до впливу на трудову діяльність ці правила й інститути підкреслюють важливість права й переговорів нарівні з конфліктами та страйками для розуміння стратегій і динаміки між цими акторами. Проте з середини 1980-х років вплив глобалізації та поява нових економічних і інституційних просторів, зокрема Європейського Союзу, трансформували традиційний підхід.

Глобалізація принесла значні виклики усталеним системам трудових відносин. Дослідники, такі Гаррі К. Кац та Оуен Дарбішир [35], спостерігають зменшення впливу традиційних систем колективних переговорів на тлі впровадження гнучких методів виробництва та децентралізованого ухвалення рішень. Занепад промислових гігантів і

нестабільність руху капіталу залишили багато профспілок у стані боротьби за адаптацію своїх стратегій і методологій до нової реальності. комплексному огляді профспілкового руху в Європі та за її межами. Тож Річард Хайман пропонує новий погляд на профспілкову ідентичність, ідеологію та стратегію, на виклики, з якими стикаються профспілки в сучасному світі праці. Він стверджує, що традиційна база сили профспілок еродувала, змушуючи їх переходити до адвокації та технократичного підходу, а не до конфронтаційного активізму [36].

Водночас з'явилися нові норми та дії, які відображають змінні економічні й політичні конфігурації. Ці зміни змістили акцент профспілкового руху від активізму до підходу, що ґрунтується на експертності, даних, участі в політиці та переговорах, замість традиційних форм протесту. Наприклад, Джилл Рубері та ін. [37] підкреслюють зростання значення підходів, заснованих на доказах, у транскордонних трудових дискусіях, зокрема в межах ЄС.

Інтернаціоналізація ще більше децентрувала аналіз трудових конфліктів, відкриваючи нові шляхи для дослідження та розуміння. Як зазначають Пол Маргінсон та Кіт Сіссон [38], трудові конфлікти дедалі частіше виникають у середовищах, де професійні відносини підриваються відсутністю формальних ринків праці, регуляторних меж чи незалежних соціальних партнерів. Це особливо помітно в регіонах із слабким державним наглядом або відсутністю інституційного захисту працівників. Зусилля, особливо в Європі, створити транснаціональні представницькі інститути стикаються з численними перешкодами, такими як відсутність потужних організацій роботодавців і труднощі професійних асоціацій у виході за межі національних кордонів, але управління трудовими відносинами стає все більш багаторівневим. У результаті традиційні інститути часто поступаються місцем різноманітним акторам, багато з яких діють поза національними рамками та конкретними економічними секторами. Науковці часто наголошують на ролі неурядових організацій, адвокаційних груп і

наднаціональних суб'єктів у впливі на трудові відносини, особливо в регіонах, де профспілки борються за збереження своєї актуальності [39]. Ці актори привносять нові перспективи та стратегії, змінюючи ландшафт трудових відносин. Міжнародна перспектива висвітлює пористі межі між асоціативним і професійним світами, а також зростаючий вплив міжнародних інституцій. Наприклад, Кріс Гауелл, Лучіо Баккаро [40] підкреслюють, що ця динаміка демонструє зростаючу складність глобального управління трудовими відносинами, де традиційні механізми співіснують із новими формами адвокації та переговорів.

Попри ці зміни підхід до професійних відносин залишається актуальним. Профспілкові дії продовжують розвиватися, а поява нових мега-структур — великих транснаціональних суб'єктів із значним переговорним потенціалом — демонструє важливість переосмислення, а не відмови від сфери трудових відносин. Як зазначає Вольфганг Штреек [41], ці організації відіграють критичну роль як у національних, так і в глобальних переговорах, наголошуючи на необхідності перегляду ролей і взаємодії традиційних та нових акторів у цій сфері.

Міжнародна перспектива не заперечує професійний підхід, а навпаки, збагачує його. Інтеграція діяльності та впливу нових глобальних акторів дозволяє переосмислити трудові відносини, аби ефективно відповідати на сучасні виклики. Такий підхід пропонує більш комплексне розуміння трудової динаміки, створюючи баланс між традиційними механізмами та інноваційними рішеннями для розв'язання трудових конфліктів у дедалі більш взаємопов'язаному світі.

Важливо наголосити на тому, що міжнародний підхід до трудових конфліктів спонукує переосмислити їхню політичну складову, наголошуючи на їх значенні не лише як економічного феномена, але і як ключового чинника, що формує міжнародні відносини та політичну динаміку. Після падіння Берлінської стіни та розпаду Радянського Союзу сприйняття праці як простору соціальної напруги та арени демократичної боротьби значно

знизилося як серед науковців, так і в суспільстві. Зростання популярності патріотичної та релігійної риторики з початку 2000-х років витіснило «соціальне питання» на політичну периферію. Проте трудові питання знову набули значущості у певних контекстах, демонструючи свою актуальність.

На початку цього десятиліття трудові конфлікти знову стали помітними у Північній Африці та на Близькому Сході — регіонах, історично позначених сильними націоналістичними та релігійними наративами. Заворушення «Арабської весни», які потрясли ці регіони, були викликані не лише вимогами політичних свобод, але й економічними проблемами, такими як брак робочих місць та порушення традиційних форм доступу до зайнятості. На думку дослідників [42], «криза соціальної авторитарної держави» стала важливим каталізатором цих повстань. Хоча трудові питання самі по собі не можуть повністю пояснити генезис цих серйозних конфліктів, вони, безсумнівно, стали одним із головних чинників політичних трансформацій у регіоні. Політичні та демократичні аспекти трудових конфліктів виходять за межі подій «Арабської весни». Вони є очевидними у багатьох країнах, що забезпечують дешеву робочу силу для глобальних ринків. Наприклад, у Камбоджі та Бангладеш вимоги щодо заробітної плати часто поєднуються з політичними гаслами, демонструючи взаємозв'язок між трудовими питаннями та ширшими суспільними викликами. Загальні страйки у цих країнах часто відбуваються одночасно з виборами, а вимоги до покращення умов праці переплітаються із закликами до політичних змін. Як зазначають у своїй праці Мішель Форд і Майкл Гіллан [43], ці трудові мобілізації виявляють структурну нерівність, яка є невід'ємною частиною глобальних ланцюгів постачання, де економічна конкурентоспроможність часто тримається на експлуатації працівників та відсутності належного правового захисту.

Індустріальні катастрофи, такі як обвал будівлі Рана-Плаза в Бангладеш, ще більше інтернаціоналізували трудові конфлікти. Ці трагедії стимулювали західних активістів та неурядові організації організовувати

кампанії, щоб притягнути транснаціональні корпорації до відповідальності за умови праці їхніх підрядників у країнах-виробниках. Хоча ці ініціативи ще не набули значного поширення, як зазначає Квентін Дельпеш [44], вони вже започаткували нові механізми регулювання міжнародного розподілу праці. Такі механізми включають обсяги корпоративної відповідальності та транскордонні трудові угоди, спрямовані на покращення умов праці й забезпечення базових прав працівників у країнах, що розвиваються. Ці кампанії дали змішані результати, але вони підкреслюють потенціал для інноваційних регуляторних практик у глобальному ринку, який залишається глибоко фрагментованим і здебільшого аномічним, стверджують науковці [45]. Наприклад, Угода про пожежну та будівельну безпеку в Бангладеш, підписана після катастрофи в Рана-Плаза, стала значимим кроком до міжнародного співробітництва у сфері безпеки на робочих місцях. Такі дії демонструють зростаючий вплив транснаціональних мереж адвокації на формування трудових стандартів, вважає Марк Аннер [46]. Попри всі труднощі, ці ініціативи наголошують на необхідності реінтеграції трудових питань у дедалі ширший розгляд міжнародних відносин. Трудові конфлікти, замість того щоб бути ізольованими подіями, глибоко взаємопов'язані із глобальними економічними структурами, політичними системами та культурною динамікою. Міжнародний досвід, зокрема в Бангладеш та Катарі, вказує на глобальний характер трудових конфліктів та інноваційні підходи до їхнього вирішення.

Ураховуючи висновки з дослідження порушеної проблематики, варто розглядати причини виникнення конфліктів у трудових відносинах через три основні виміри: 1) юридичний (правовий): конфлікти, що виникають у зв'язку із порушенням законодавства; 2) інтересний вимір: конфлікти, які спричинені суперечностями щодо умов праці, робочого часу, оплати праці тощо; 3) емоційний вимір: такі конфлікти супроводжуються проблемами міжособистісного характеру, такими як неповага, дискримінація, дегуманізація працівника. Тож акцентуємо увагу на необхідності розширення

традиційних двовимірних підходів (правових і інтересних конфліктів) до багатовимірної концепції, що враховує емоційні аспекти конфліктів. Важливо усвідомлювати, що конфлікти є природною частиною трудових відносин, їхня природа може бути як деструктивною, так і конструктивною. Включення емоційного виміру підкреслює психологічний аспект трудових відносин, який часто ігнорується.

У нашому дослідженні пропонуємо класифікувати конфлікти залежно від природи, форми вираження, впливу на організацію та рівня конфлікту, щоб краще зрозуміти їхню багатогранність. Це дасть можливість ефективніше будувати кадровий менеджмент, а також стратегію розвитку підприємства (бізнесу). Адже трудові конфлікти — це не лише індикатор напруженості у відносинах між роботодавцем і працівником, але й можливості покращити умови праці шляхом вироблення конструктивних рішень.

Зауважимо на емоційному аспекті конфліктів у правовому регулюванні трудових відносин, особливо ситуації, в якій опинилася Україна. Тривала збройна агресія Російської Федерації проти нашої країни не лише спричиняє жахливі людські й ресурсні втрати, але й завдає глибоких психологічних травм українцям, що, безперечно, впливає і на трудові відносини. Ось чому вкрай важливим є створення превентивних стратегій та ширше впровадження медіації як ефективного способу врегулювання конфліктів на ранніх етапах. Слід приділяти більше уваги розвитку конфліктологічної культури в організаціях, оволодінню роботодавцями і працівниками ефективними навичками управління конфліктами.

1.2. Медіація як спосіб альтернативного вирішення трудових спорів: міжнародний досвід

Ускладнення трудових відносин у сучасному світі зумовлює необхідність вироблення ефективних механізмів вирішення конфліктів.

Традиційні судові процедури часто виявляються тривалими, дороговартісними і конфронтаційними, що може призвести до подальшої ескалації конфліктів, а не до їх вирішення. На противагу цьому, медіація стала визнаним альтернативним методом вирішення трудових спорів, пропонуючи більш гнучкий, економічно ефективний і заснований на співпраці підхід. Міжнародний досвід показує, що медіація за умови належної інституціоналізації та підтримки може значно зменшити навантаження на суди, сприяти конструктивному діалогу між роботодавцями та працівниками, більш стабільному ринку праці. Такі країни, як США, Німеччина, Велика Британія та Швеція, розробили надійні системи медіації, що інтегрують медіацію як в індивідуальні, так і в колективні трудові спори. Ці системи вирізняються за своєю правовою базою, інституційною структурою та ступенем участі держави, проте вони підтримують спільні принципи добровільності, неупередженості та конфіденційності.

Для України вивчення міжнародного досвіду трудової медіації має вирішальне значення для адаптації найкращих практик до національного законодавства та трудової політики. У цьому розділі спробуємо проаналізувати різноманітні моделі трудової медіації у світі, їхні сильні сторони та виклики, а також розглянути їх застосовність в українському контексті. Вивчаючи роль медіаторів, правові межі та інституційні механізми в різних юрисдикціях, дамо уявлення про те, як Україна може вдосконалити свою інфраструктуру медіації для сприяння мирним трудовим відносинам і запобігання затяжним конфліктам.

Водночас слід зауважити, що незважаючи на все більшу популяризацію та впровадження медіації як первинного процесу вирішення спорів, у літературі та систематичних оглядах на цю тему існує загальне розуміння щодо необхідності тіснішого зв'язку практики медіації з науково обґрунтованими дослідженнями. «Дещо дивно, що відсутність досліджень реалій практики медіації не заважає політикам сприяти відходу від судового вирішення спорів», – зазначає Шеріл Долдер [47, р. 321]. Тому існує

тенденція покладатися на фрагментарні дослідження на цю тему та окремі свідчення про успіх медіації в досягненні домовленостей і позитивний вплив медіації на трудові відносини, щоб переконати організації та окремих учасників спорів прийняти обов'язкові послуги медіації на робочому місці. Зарубіжні науковці на початку 1990-х років розпочали окремі фрагментарні дослідження ролі третіх сторін у позасудовому вирішенні спорів [48; 49; 50], а в Україні тільки починають фрагментарно з'являтися схожі дослідження. Відставання в цьому напрямку сприяли тому, що останніми роками започатковані розробки теоретичних засад, які виходять за межі описових моделей і практичних ситуацій та орієнтовані на систематичне використання всебічних емпіричних даних, які могли б запропонувати достовірне, прогностичне розуміння ефективної практики за різних умов медіації. Тому існує нагальна необхідність вивчення зарубіжного досвіду становлення та розвитку медіації для швидшого входження медіації у звичний спосіб вирішення трудових спорів в Україні.

Оскільки конфлікти часто мають руйнівний вплив як на організації, так і на учасників, основним завданням є конструктивне управління цими конфліктами. Це пов'язано з тим, що ескалація конфлікту може мати вкрай негативні наслідки для організації і втягнутих у нього сторін. Статистичні дані дослідження, проведеного у 2021 році у Великій Британії, засвідчили, що економічні втрати від конфліктів у 28,5 млрд фунтів стерлінгів, що еквівалентно 1000 фунтів стерлінгів на одного працівника на рік [51]. Навіть якщо розглядати особистісні наслідки, конфлікти мають значний негативний вплив на працівників. Більше половини (56%) працівників відчували стрес, тривогу або депресію, 40% повідомили про зниження мотивації, а близько 5% працівників, які пережили конфлікт, залишили компанію. Тобто кількість спорів, що виникають через повсякденні скарги чи претензії працівників, зростає у всьому світі. Причини цього складні й різні залежно від країни та регіону. Однак спільними ознаками є розширення діапазону захисту індивідуальних прав; зменшення щільності профспілок та/або охоплення

колективними переговорами; зростання ризиків припинення трудових спорів; збільшення охоплення профспілками та/або колективними договорами; вищі ризики звільнення та безробіття; зниження якості та безпеки робочих місць через ширше використання різних контрактних схем для працевлаштування та інших форм роботи; і посилення нерівності внаслідок сегментованості ринків праці.

Зазначені вище причини підштовхнули до еволюції процеси запобігання та вирішення трудових спорів. А це в свою чергу призвело до виникнення перевантаження та затримки у розгляді справ, відсутності незалежності та неупередженості, складності та формалізованості процедур, фрагментації послуг; неефективності засобів правового захисту; зменшення можливостей для добровільного запобігання та врегулювання через соціальний діалог.

Маємо зазначити, що наразі у світі найбільш типовим засобом захисту своїх фундаментальних прав та інтересів є звернення до суду, де суд здійснює правосуддя від імені держави у разі невизнання, оспорювання чи порушення права. Водночас не забуваймо, що в ранніх формах цивілізації глава сім'ї вирішував конфлікти, що призвело до виникнення патріархальних процедур, які згодом перетворилися на довільно обрану позицію для врегулювання конфліктів. Стародавні римляни часто вирішували конфлікти за допомогою медіації, щоб уникнути звернення до суду. Багато науковців зазначають, що мирне врегулювання зверненням до посередника (медіатора) є більш раннім способом вирішення конфліктів, ніж шляхом звернення до державних судів. Так, у римському праві використовувався механізм *compromissum sub poena*, який вимагав від сторін правовідносин укладення двох угод між собою: по-перш, сторони погоджуються, що всі спори, які виникають з їхніх правовідносин, будуть розглядатися третейським судом; по-друге, якщо арбітражне рішення (рішення третейського суду) не буде добровільно виконано стороною, що програла, вона буде зобов'язана сплатити переможцю в суді значний штраф. Державні суди Стародавнього

Риму не мали проблем зі стягненням таких штрафів, забезпечуючи обов'язкове виконання арбітражних рішень [52].

Отже, у суспільствах йде постійний пошук альтернативних судовому способів вирішення спорів. Особливо це актуально для трудових спорів з огляду на постійно зростаючу їх кількість. На першому в Україні Форумі з трудового права представники суддівського корпусу наводять статистику розгляду трудових спорів, виходячи з якої у 2021 році трудові справи в апеляційній інстанції складалі майже 6%, а в 2022-му відбувся сплеск і сьогодні таких справ уже 13% [53]. Саме тому сьогодні арбітраж пропагується у всьому світі, щоб уникнути дорогих, тривалих і незадовільних судових розглядів. Арбітраж – це форма альтернативного вирішення спорів, призначена для вирішення різних видів трудових спорів у позасудовому порядку. Кріс Роулі та Вес Гаррі переконують, що арбітраж — це процес, за допомогою якого дві протиборчі сторони подають свої позови третій стороні, яка має бути незалежною, незацікавленою та неупередженою. Потім арбітр приймає рішення на користь одного з позивачів або виносить рішення, яке є компромісом між двома конкуруючими позиціями. Якщо сторони погодилися виконувати рішення арбітра, його рішення є остаточним і обов'язковим [54]. С. Сенді Санбар у своїй статті щодо альтернативного вирішення спорів указує, що арбітраж — це формалізована система вирішення спорів, у якій сторони надають докази та аргументи нейтральній третій стороні, яка має повноваження винести обов'язкове для сторін рішення. Може бути використано декілька арбітрів. Арбітраж подібний до офіційного судового розгляду, за винятком того, що сторонам дозволено лише обмежене відкриття досудового процесу або його взагалі немає, а слухання є менш формальним. Правила доказування в арбітражному провадженні не застосовуються настільки суворо [55, р. 241–244]. Арбітраж можна вважати менш формальним видом судового розгляду. У деяких випадках арбітраж існує як квазісудовий процес у межах правової системи. На відміну від судової системи, сторони можуть обирати арбітрів,

які визначають результат, або, принаймні, визнавати повноваження системи, яка призначає арбітра. Основний принцип полягає в тому, що арбітр повинен бути прийнятним для обох сторін. Арбітри, як правило, стурбовані винесенням справедливого рішення щодо істотних питань, а також дотриманням формальних процедур слухань та встановлення фактів. Їх рішення ґрунтуються на наведених доказах і аргументах. Під час слухання всі сторони наводять аргументи, відповідають іншій стороні, а також на запитання арбітрів. Оскільки учасники не приймають рішення про результат, добра воля, довіра та співпраця між сторонами не потрібні. Головним для арбітрів мають бути справедливість, неупередженість, чисте сумління, суть справи та природна справедливість, так стверджують науковці [56].

Окремі дослідники розглядають три терміни: медіація, арбітраж та АВС (альтернативне вирішення спорів) – це процеси, що використовуються для вирішення спорів у межах або поза межами офіційної правової системи, без судового розгляду або рішення судді. Зовсім недавно з'явився термін «належне вирішення спорів», який виражає ідею, що різні види спорів, залежно від типу предмета, залучених сторін або місця виникнення спору чи транзакції, можуть вимагати різних видів процесів – жоден правовий чи неформальний процес вирішення спорів не може слугувати для всіх людських конфліктів. Медіація – це процес, в якому третя сторона (зазвичай нейтральна та неупереджена) сприяє досягненню консенсусної угоди між сторонами шляхом переговорів без винесення офіційного рішення. В арбітражі одна третя сторона або група арбітрів – найчастіше обрана самими сторонами – виносить рішення, яке є менш формальним, ніж рішення суду. АВС включає в себе різноманітні гібридні процеси, побудовані на базових процесах переговорів, медіації та арбітражу, котрі зараз містять у собі *med-arb*, мінісуди, судові процеси за участю присяжних або суддів та ранню нейтральну оцінку, які відрізняються тим, що надають можливості для врегулювання справ, отримання консультативних висновків або прийняття рішень як у публічних (при суді), так і в приватних умовах [57].

Армін Грюнвальд стверджує, що медіація та арбітраж — це орієнтовані на переговори процедури, спрямовані на мирне та консенсусне врегулювання конфліктів за допомогою нейтральної сторони (медіатора, арбітра). Зазвичай вони походять від існуючих конфліктів, які сторони, що не погоджуються, не можуть конструктивно вирішити без сторонньої допомоги. Спільний інтерес сторін конфлікту передбачається консенсуальною та позасудовою угодою [58]. Українські вчені (О. Минюк, В. Сокол, В. Гуменюк, Л. Винокурова) наводять таке визначення арбітражу – це процес вирішення фізичними та юридичними особами, державами, урядовими й неурядовими організаціями майнових і немайнових спорів шляхом залучення незалежного посередника – арбітра (арбітражного судді) та вирішення ним спору відповідно до визначеної процедури. Це визначення у широкому розумінні залежить від конкретного спору, його характеру та суб'єктів [59].

Отже, як засвідчують результати досліджень, формами альтернативного судовому вирішенню спору виступають і арбітраж, і медіація. Спробуємо визначити, у чім ж ці процедури схожі і чому саме медіація стоїть на порядку денному в міжнародних процесах, коли йде мова про розвантаження судової системи з вирішення трудових спорів. Незважаючи на певну схожість, між арбітражем та медіацією існують суттєві відмінності в процесі й результатах. По-перше, в ролі нейтральної сторони. Нейтральна третя сторона – медіатор – сприяє переговорному процесу між сторонами спору. Медіатор допомагає їм спілкуватися, розуміти перспективи один одного і досягати взаємоприйнятних рішень. Якщо ж йдеться про арбітраж, то нейтральна третя сторона – арбітр – виступає в ролі приватного судді, який вислуховує обидві сторони спору, аналізує докази та виносить рішення. Рішення арбітра, яке називається арбітражним рішенням, є обов'язковим або необов'язковим до виконання залежно від типу арбітражу. По-друге, відмінність в органі, що приймає рішення. Медіатор не має повноважень приймати рішення і не може нав'язувати сторонам рішення. Відповідальність за досягнення угоди покладається виключно на сторони, що

сперечаються. У свою чергу арбітр має повноваження приймати рішення, і його остаточне рішення є обов'язковим для виконання в обов'язковому арбітражі. У необов'язковому арбітражі рішення має рекомендаційний характер, і сторони можуть вирішити, приймати його чи ні. По-третє, різний є контроль над процесом і результатом. У медіації сторони мають значний контроль над процесом медіації, в тому числі над темами, які обговорюються, потенційними рішеннями та остаточною угодою. Медіатор спрямовує процес, але не нав'язує жодних рішень. В арбітражі сторони мають обмежений контроль над арбітражним процесом. Вони представляють свої справи, докази та аргументи, але рішення в кінцевому підсумку залишається за арбітром. Результат, як правило, більш структурований і нагадує судові рішення. По-четверте, обов'язково слід звернути увагу на формальність і правові норми. Медіація є менш формальною і, як правило, не дотримується суворих юридичних процедур. Медіатор сприяє неформальним дискусіям і заохочує відкритий діалог між сторонами. Чого не скажеш про арбітраж, оскільки ця процедура є більш формальною, нагадуючи спрощену версію судового розгляду. У цій процедурі часто дотримуються процесуальних правил, таких як надання доказів, показання свідків та проведення експертиз. І останнє – відмінність у завершеності процесу. Так, медіація може призвести до різних результатів, включаючи взаємно узгоджене рішення, часткове рішення або відсутність рішення взагалі. Медіація пропонує гнучкість і можливість збереження або відновлення відносин між сторонами. А в арбітражі рішення арбітра, як правило, є остаточним і обов'язковим до виконання, з обмеженою кількістю підстав для оскарження. Воно забезпечує остаточне вирішення, подібне до судового рішення. Природно, і це важливо зауважити, конкретні процеси і правила арбітражу та медіації можуть різнитися залежно від країни, домовленості сторін та обраного постачальника послуг з медіації або арбітражу.

Підсумовуючи, варто наголосити, що медіація пропагується у всьому світі, щоб уникнути недешевих, тривалих і незадовільних судових розглядів.

На початку 1990-х років Європа неохоче використовувала позасудові стратегії вирішення трудових спорів, такі як медіація, бо там була значна роль профспілок та, як правило, легальні трудові відносини [60]. Однак нині трудову медіацію пропагують як конструктивний спосіб обмежити високі витрати на трудові спори як на колективному, так і на індивідуальному рівнях [61]. Аналізуючи європейський досвід, не можемо оминати увагою Європейські арбітражні директиви, прийняті Європейським парламентом у 2008 та 2013 роках (Директива 2008/52/ЄС [62] та Директиву 2013/11/ЄС [63]). Констатується мета полегшити доступ до вирішення спорів та сприяти дружньому вирішенню спорів шляхом заохочення використання медіації і забезпечення балансу між медіацією та судовим розглядом (ст. 1). Це стало підґрунтям для відкриття в різних європейських країнах центрів, що надають державні та приватні послуги медіації на робочому місці, а медіація використовується для підвищення ефективності трудових відносин і зменшення тягара безробіття для працівників.

У Сполучених Штатах існують широкомасштабні програми медіації на робочому місці, що фінансуються як державним [64], так і приватним сектором [65], і це є важливою віхою у розвитку медіації на робочому місці. Важливо розрізняти медіацію, що відбувається в межах організації (медіація на робочому місці), та медіацію, яка зазвичай відбувається в межах зовнішньої медіаційної організації, такої як SIMA в Іспанії або ACAS у Великій Британії, або за певних обставин, наприклад, у справах, пов'язаних з упередженням. У межах нашого дисертаційного дослідження вивчаємо саме трудову медіацію.

Це все втручання третьої сторони, яка намагається вирішити спори як колективні, так і індивідуальні, між працівниками та їхніми роботодавцями або їхніми колегами. Обидва види медіації (медіація роботодавця та медіація праці) зазвичай мають справу з існуючими конфліктами всередині організації між сторонами, які мають довгострокові відносини, що продовжуються після завершення медіації. Однак між ними існують певні відмінності.

Перша з них – медіація роботодавця – здебільшого відбувається у нерегульованому середовищі, тоді як друга – у регульованому середовищі в межах правової сфери. Термін «трудове посередництво» використовується для опису формальних зовнішніх посередницьких процесів, які зазвичай передують таким діям, як суди та страйки. Нагадаємо, що медіація – це процес, за допомогою якого третя сторона сприяє конструктивній комунікації між сторонами спору, включаючи прийняття рішень, вирішення спорів та переговори для досягнення взаємоприйнятної угоди. У цьому процесі медіатор виступає в ролі зберігача процесу, але утримується від оцінки справи або спрямування сторін до певного врегулювання. Роль медіатора полягає в тому, щоб допомогти сторонам краще зрозуміти проблеми й інтереси одна одної.

У процесі дослідження інституту медіації як інструмента вирішення трудових конфліктів вбачаємо за доцільне спробувати виокремити та охарактеризувати ознаки медіації. За цими ознаками можна порівнювати медіацію з усіма іншими видами процедур вирішення спорів. І першою ознакою медіації є її ефективність. Саме завдяки ефективності медіація набирає таких обертів у частоті застосування. Підтвердженням цього є і Закон України «Про медіацію», який був прийнятий 16 листопада 2021 року. Про ефективність медіації може йтися у контексті вартості, швидкості, успіху/досягнення домовленостей та задоволеності. Якщо говорити про швидкість, то треба аналізувати скільки часу потрібно для вирішення скарг і на якому етапі процесу вони вирішуються порівняно з медіацією [66]. Щодо задоволеності, то Каталіен Неле Боллен та інші дослідники [67] у ході опитування сторін для вимірювання успіху медіації з точки зору досягнутих домовленостей, задоволення цими домовленостями або сприйняття процедурної справедливості, довели, що керівники — порівняно з підлеглими — сприймають посередництво як більш ефективне. А ось уявлення підлеглих про ефективність медіації визначаються уявленнями про процедурну справедливість: низький рівень процесуальної справедливості

негативно впливає на їхнє сприйняття ефективності медіації. Водночас, аналізуючи і вкладаючи в ознаку ефективності різні критерії, необхідно не забувати певні особливості, пов'язані з дисбалансом влади між сторонами спору. Як слушно зазначає Шеріл Долдер [47], медіація на робочому місці передбачає, що сторони є рівними і здатні брати участь у виробленні індивідуальних рішень. Однак часто між сторонами спостерігається дисбаланс влади, який полягає не просто в ієрархічних відносинах між ними, а в тому, наскільки вони здатні формулювати свої погляди, в їхньому рівні формальної освіти або екстраверсії. Тому цей дисбаланс влади між учасниками спору може впливати на перебіг і результат процесу. Слушно зауважують Б. Джордан і Дж. Вульф [68], що хоча медіатори можуть підтримувати певний рівень рівності в межах процесу, вони не можуть змінити фундаментальні співвідношення сил, що існують між сторонами, а також не можуть захистити слабшу сторону поза межами самої медіаційної сесії, а отже, «слабша» сторона може бути надто заляканою, щоб повною мірою сприяти процесу. Тому доречним питанням у медіації на робочому місці є наступне: чи здатні учасники спору вести переговори один з одним на рівних, чи це лише посилить існуючий дисбаланс сил? У цьому контексті тема дисбалансу влади особливо загострюється через критику доцільності медіації на робочому місці у разі булінгу та поганого ставлення. Деякі вчені (Рідлі-Дуф, Беннетт) відстоюють позицію, що в такому разі медіація може розглядатися як крок до замовчування соціальної критики шляхом приховування процесу вирішення конфлікту від громадського контролю. Але питання може бути відкритим, оскільки трудові відносини – це все ж таки договірні відносини, тому чи доречний тут громадський контроль? На нашу думку, позиція цих авторів щодо можливого замовчування соціальної критики не повинна набирати обертів, перешкоджати розвитку інституту медіації, скоріше це варто сприймати як застереження у медіаційній практиці.

Щоб оцінити придатність і відповідні форми медіації, якості та ефективності повинні розглядатися у ширшій системі трудових відносин. Джон Бадд і Олександр Колвін [66] пропонують у цьому контексті тріадну систему як спосіб розширити оцінку процедур вирішення спорів за межі ефективності, включивши до неї поняття голосу працівника та справедливості. У їхній системі «ефективність» розглядається як ефективне використання обмежених ресурсів і охоплює питання продуктивності, конкурентоспроможності та економічного процвітання. Особливий акцент треба зробити саме на економічній ефективності: медіація часто є більш економічно вигідною альтернативою офіційному судовому розгляду. Вона економить час і гроші обох сторін, пов'язані з тривалими судовими процесами, судовими зборами та витратами на адвокатів. Крім того, не слід забувати про той ймовірний прибуток, який роботодавець може отримати у період застосування процедури медіації замість судового або арбітражного розгляду. Адже підприємство не зупиниться, а буде провадити безперервну підприємницьку діяльність.

Друга важлива ознака – це справедливість. Справедливість у медіації означає рівне та неупереджене ставлення до всіх сторін, залучених до процесу медіації. Вона охоплює кілька ключових елементів, які сприяють створенню справедливого та збалансованого середовища для вирішення конфліктів. Так, «справедливість» передбачає справедливість як у розподілі економічної винагороди (наприклад, рівність у заробітній платі та пільгах), так і в адмініструванні політики зайнятості (наприклад, недискримінаційні процеси відбору та просування по службі), а також у забезпеченні безпеки працівників (наприклад, стандарти безпеки та страхування на випадок безробіття). Важливим аспектом справедливості є присутність нейтрального та неупередженого посередника. Посередник не надає перевагу жодній зі сторін і залишається неупередженим упродовж усього процесу. Його роль полягає у сприянні комунікації, забезпеченні процедурної справедливості та допомозі сторонам у досягненні взаємоприйняттого рішення. Окрім

зазначеного, визначальною складовою справедливості є так зване право голосу – це можливість для працівників робити важливий внесок у прийняття рішень на робочому місці як на індивідуальному, так і на колективному рівні. У той час як ефективність є стандартом економічної або ділової участі, справедливість є стандартом ставлення до працівників та їхнього права голосу. Тобто рівні можливості бути почутими. Так, справедливість у медіації гарантує, що всі сторони мають рівні можливості висловити свою точку зору, занепокоєння та інтереси. Кожному учаснику надається достатньо часу та простору для висловлення своєї точки зору без переривання та упередженості.

Зауважимо, що справедливість у медіації обов'язково має передбачати інклюзивність, тобто надання можливості всім зацікавленим сторонам брати участь у процесі. Це можуть бути безпосередні учасники конфлікту, їхні представники та будь-які інші зацікавлені сторони, які можуть сприяти вирішенню конфлікту. Таким чином, медіація забезпечує контекст, в якому сторони можуть вільно висловлюватися. У цьому сенсі, а також відповідно до концепції Дж. Бадда про ефективність трудових відносин, медіація забезпечує більш безпосередню участь працівників.

Крім того, звертаючись до статті 8 Закону України «Про медіацію», де говориться про рівність прав сторін медіації, маємо розуміти, що рівність традиційно оцінюється також з точки зору «справедливості» та суджень учасників про процедурну справедливість. Так чи інакше у медіації сторони домовляються про результат процесу. А у ході судового розгляду можливі лише ті практики вирішення конфлікту, які передбачені законом. У свою чергу медіація ж намагається «виявити відповідні практики» вирішення конфлікту вже у процесі. Визнаючи, що сторони апріорі не визначили, яким буде процес або можливі результати, стратегії медіації покликані зменшити соціальну базу влади (авторитет) керівників, яка використовується в традиційних дисциплінарних процесах та процесах розгляду скарг. Крім того, сторони можуть вести переговори за підтримки, щоб угода відповідала

їхнім власним інтересам. Переговори, що ґрунтуються на основних інтересах, потребах і прагненнях сторін, мають низку переваг над формальними процесами вирішення спорів на основі правових норм з точки зору якості угоди та задоволеності [69].

Коли ми характеризували попередню ознаку ефективності медіації, то вказали на таку засторогу, як дисбаланс влади. Важливо розглядати медіацію саме як збалансоване співвідношення сил, тобто справедливність у медіації спрямована на усунення будь-якого дисбалансу влади, який може існувати між сторонами. Медіатор має активно працювати над створенням рівних умов, де всі сторони можуть вільно висловлювати свої думки та мати рівний голос у процесі прийняття рішень. На практиці справедливність буває під загрозою, коли у процес медіації залучають юриста, який працює на безпосередньому підприємстві. У такому випадку виникає конфлікт інтересів. Н. Мазаракі розглядає конфлікт інтересів медіатора як особисті або комерційні відносини зі стороною (сторонами) спору, фінансова чи інша, пряма чи опосередкована заінтересованість у результаті медіації, надання медіатором або працівником його фірми будь-яких послуг, окрім медіаторських, стороні (сторонам) спору [70, с. 102].

Третя ознака медіації – конфіденційність – це фундаментальна ознака медіації, яка забезпечує приватність і захист інформації, якою обмінюються в процесі медіації. Вона створює безпечне та довірливе середовище, в якому сторони можуть відкрито спілкуватися, не боячись, що їхні висловлювання будуть використані проти них поза межами медіації. Це підтверджується і тим, що ця фундаментальна її особливість відображена у Законі України «Про медіацію» (ст. 6).

Конфіденційність також має певні складові. Так, перше – це конфіденційність обговорень: має гарантуватися, що обговорення та інформація, якою обмінюються під час сесій медіації, залишаються приватними та конфіденційними. Це означає, що те, що було сказано або розкрито під час медіації, не може бути розголошено або використано поза

межами процесу медіації, наприклад, у судовому розгляді або інших методах вирішення спорів. У процесі обговорень з'являється конфіденційна інформація. Медіація часто передбачає обговорення особистих або делікатних питань, пов'язаних з конфліктом. Конфіденційність гарантує, що така інформація залишається захищеною і не стає публічною або доступною для сторін, які не беруть безпосередньої участі в медіації. Яскравий приклад – нерозголошення медіатором комерційної таємниці, що може бути озвучена роботодавцем чи працівником під час переговорів. Нагадаємо, що відповідно до частини другої статті 505 Цивільного кодексу України «комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці» [71].

Медіація виникає внаслідок порушення угоди між двома сторонами. Слід говорити про те, що провал переговорів спричиняє витрати як з точки зору капіталу відносин між сторонами, так і з точки зору власних психологічних процесів сторін, а заходження в кут переговорів спричинює дистрибутивну спіраль, в якій сторони відчують негативні емоції та негативне сприйняття. Тому необхідно слухати іншу сторону і розвивати переговорний процес. У цьому контексті конфіденційність сприяє створенню атмосфери довіри, заохочуючи сторони до відкритого і чесного спілкування під час медіації. Усвідомлення того, що їхні заяви та позиції не будуть розголошені іншим особам поза межами медіації, створює безпечний простір, де люди можуть вільно висловлюватись про свої проблеми, інтереси та потреби.

Зазначене вище сприяє творчому вирішенню проблем. А конфіденційність у свою чергу дозволяє сторонам вивчати потенційні рішення і проводити «мозковий штурм» без страху, що ці ідеї можуть бути використані проти них. Це заохочує творче вирішення проблем і сприяє розробленню взаємовигідних варіантів, які, можливо, не були б розглянуті в

більш змагальній або публічній обстановці. І саме зберігає стосунки. Тому ми переконані, що конфіденційність допомагає зберегти відносини між сторонами, які беруть участь у медіації. Обговорення приватно знижує ризик зашкодити репутації або розголосити спірні питання, що може призвести до напруження відносин й ускладнити майбутню співпрацю. Важливо також зазначити, що конфіденційність заохочує участь, тобто спонукає сторони брати участь у медіації без вагань і застережень. Це створює відчуття безпеки, що дозволяє людям повністю залучатися до процесу, ділитися відповідною інформацією та шукати потенційні рішення, не боячись негативних наслідків за межами кімнати медіації.

Загалом конфіденційність є життєво важливим аспектом медіації, який захищає приватне життя сторін, сприяє зміцненню довіри та уможливорює відкриту і чесну комунікацію. Забезпечуючи конфіденційність чутливої інформації, медіація сприяє створенню безпечного та конструктивного середовища для вирішення конфліктів і пошуку взаємоприйнятних рішень.

Пітер Т. Коулман, Катаріна Г. Куглер, Кьонг Маццаро [72] доводять, що медіація залежить від інтенсивності (гостроти) конфлікту або ступеня його ескалації. Ескалація – це процес загострення конфлікту через використання сторонами більш жорсткої тактики, збільшення проблеми та сторін, а також зміну мотивів сторін від власних інтересів до заподіяння шкоди іншій стороні [73]. Фрідріх Глазл у своїй відомій моделі ескалації конфлікту припускає, що медіація є ефективною, коли використовується на проміжних рівнях ескалації конфлікту [74]. У дослідженні про медіацію колективних конфліктів [75] авторами розроблено п'ятиступеневу модель розвитку конфлікту: 1) прихований зміст; 2) початкова стадія; 3) конфлікт; 4) гострий конфлікт; 5) відновлення відносин. Існують докази того, що медіація переважно використовується на 3 та 4 фазах організаційних спорів. Аналізуючи зазначену п'ятиступеневу модель Мартіна К. Еувема та Лурдес Мундуате, все ж варто зауважити, що існують переваги превентивної медіації, такі як прискорення переговорного процесу, що підвищує

ефективність вирішення спорів на ранніх стадіях конфлікту. Водночас використання медіації для примирення сторін після завершення спору становить значний виклик, оскільки наслідки спору підживлюють наступний цикл конфлікту. Треба пам'ятати, що примирення сторін і створення позитивного організаційного середовища після епізоду конфлікту є дуже важливим, особливо в конфліктах високої інтенсивності, коли стосунки між сторонами погіршилися.

Трудові відносин (саме в контексті взаємовідносин між працівниками та організацією) необхідно розглядати як гібрид двох наукових і професійних сфер – взаємин праці та організаційної психології, які мають різні концептуальні межі. Дослідження щодо типів конфліктів є більш розвиненими у організаційній психології, ніж у сфері трудових відносин, і деякі автори стверджують, що практика медіації на робочому місці свідчить про те, що конфлікт є «переважно міжособистісний або на нього треба дивитися як на продукт організаційної дисфункції» [66, р. 463]. Загалом це означає, організаційна психологія більш активно досліджує та розуміє різні типи конфліктів, що можуть виникати на робочому місці, тоді як взаємини праці (трудові відносини) більше зосереджені на інших аспектах праці, таких як умови праці, права, гарантії працівників тощо. Очевидно саме через це Джон В. Бадд та Александр Дж. Колвін вважають, що практика медіації на робочому місці більш чуттєво/прихильно сприймає конфлікт як проблему міжособистісних відносин або наслідок недоліків у роботі організації.

Кожна з цих з цих сфер (наукова і професійна) виробила свою типологію для вирішення конфліктів, що виникають в організації. Перша важлива відмінність – це відмінність між колективними та індивідуальними конфліктами. Колективні трудові спори традиційно зосереджені на відносинах між керівництвом і групами працівників, здебільшого об'єднаних у профспілки. Це відрізняється від індивідуальних спорів, які виникають у відносинах між окремими працівниками та їхніми роботодавцями або колегами через проблеми комунікації або конфлікт інтересів.

З метою більш глибокого вивчення цього питання звернемося до типології конфліктів. Широко визнаною типологією командних конфліктів, конфліктів, пов'язаних із завданнями, процесами та взаємовідносинами, є типологія, запропонована свого часу К. Джен [76], саме ця типологія добре віддзеркалює динаміку міжособистісних конфліктів у командах. Так, наприклад, конфлікт завдань – це сприйняття розбіжностей щодо рішень між членами групи або між окремими особами, включаючи різні перспективи, ідеї та думки. Прикладами конфліктів завдань є конфлікти щодо розподілу ресурсів, процедур та інструкцій, а також інтерпретації фактів. Конфлікт стосунків – це сприйняття міжособистісних розбіжностей, що включає в себе гнів і ворожість між людьми. Прикладами конфліктів стосунків є розбіжності щодо цінностей, особистих чи сімейних норм або особистих уподобань. Процесуальний конфлікт – це розбіжності щодо процедур або методів, які команда або група використовує для виконання завдання. Цікавою є ідея С. Бендерскі та Н. Хейс [77, р. 325], які ввели термін «конфлікт статусу». Він визначається як конфлікт через відносний статус людей у соціальній ієрархії групи.

Наведені вище типи конфліктів дозволяють зрозуміти міжособистісний конфлікт в організації. Однак вони не дозволяють зрозуміти конфлікти між працівниками та їхніми роботодавцями, спричинені спірними питаннями, пов'язаними з працевлаштуванням, такими як оплата праці, відпустки та робочий час (тобто саме пов'язаними з «трудовими особливостями» (Elgoibar et al., 2021). У цьому розумінні у сфері трудових відносин розрізняють спори на основі прибутку та на основі прав (Martínez-Pecino та ін., 2008). Під конфліктом інтересів розуміють, з одного боку, конфлікт інтересів, пов'язаний з визначенням умов працевлаштування. Приклади включають переговори щодо заробітної плати та днів щорічної відпустки. Юридичні спори, з іншого боку, пов'язані із застосуванням та інтерпретацією раніше встановлених норм або законів, щодо яких існують розбіжності, претензії або юридичні міркування. Прикладом є ситуація, коли працівник подає скаргу

про порушення правил (наприклад, правил запобігання ризикам), гендерних питань або дисциплінарних правил. У цьому разі працівники можуть стверджувати, що їхні права як працівників не були дотримані, і є ситуації, в яких керівництво може стверджувати, що їхні права не були дотримані.

Існують докази того, що медіація набагато ефективніша в індивідуальних, ніж у колективних спорах [78]. Водночас відсоток досягнутих домовленостей є вищим у конфліктах на основі інтересів, ніж у конфліктах на основі прав. З огляду на основні елементи переговорів, типи спорів, в яких сторони зосереджуються на своїх правах і юридичних міркуваннях, часто передбачають результат з нульовим результатом, з переможцями і переможеними. У таких випадках медіація є менш ефективною, ніж можливі питання консолідації. Коли сторони вперто дотримуються того, що вони вважають «правильним», їм може бути мало чим обмінятися, і вони можуть віддати перевагу судам, а не медіації. Конфлікти на основі прав, порівняно з конфліктами інтересів, мають більш юридичний і змагальний характер, і сторони можуть віддати перевагу зверненню до суду замість того, щоб шукати домовленості в медіації.

Поділяємо висновки дослідників, що колективними конфліктами складніше керувати, ніж індивідуальними, з різних причин: а) учасники переговорів представляють виборців, що додає другий стіл переговорів, який має визначити порядок денний і ратифікувати угоди; б) працівники зазвичай представлені в кількох профспілках з різними інтересами, тому медіація стає багатосторонньою, з появою коаліцій і більшими труднощами в досягненні інтеграційних угод; в) групові процеси, такі як поляризація або поява більш насильницьких тактик, роблять процес складнішим. Особливості застосування медіації у колективних конфліктах розглянемо в наступному розділі нашого дослідження.

Щодо міжособистісних конфліктів, то конфлікти завдань або процесів не мають високого рівня ескалації, а сторони зазвичай досягають домовленостей між собою без допомоги третьої сторони, тому медіація

зазвичай не використовується для вирішення таких конфліктів; однак медіація може бути корисною для управління конфліктами відносин. Статусні конфлікти мають високий потенціал для ескалації, оскільки вони породжують дуже конкурентні ситуації між людьми, які сперечаються за ієрархічну позицію. Хоча немає жодних доказів використання медіації в цьому типі конфліктів, та все ж аналізуючи позиції вчених щодо цього питання [79, р. 38–41], гадаємо, що це тип конфлікту, де медіація може бути дуже корисною. Це питання для дослідження, яке буде розроблятися в майбутньому.

Таким чином, медіація є конструктивним способом вирішення конфліктів і важливим елементом у створенні системи управління конфліктами в організаціях. Вона є тим інструментом, за допомогою якого організації створюють ефективні та дієві процедури для вирішення конфліктів у позитивний спосіб, що сприяє створенню здорового робочого клімату. Водночас маємо зауважити, медіація не є способом вирішення усіх конфліктів між працівниками на робочому місці. Є такі ситуації і такі спори, коли медіація є неприйнятною (наприклад, сексуальні домагання на робочому місці чи булінг). Тому відстоюємо думку, що інститут медіації у трудовому праві України має розвиватися у контексті сегменту системи управління трудовими конфліктами. З огляду на це має бути розроблено стандарти для оцінки медіаційної можливості вирішення трудового конфлікту. Під час опрацювання таких стандартів варто враховувати інтенсивність та тип конфлікту.

1.3. Структурно-правовий аналіз медіації: стратегія і тактика

Немає сумнівів, що вивчення і застосування медіації не відбувається в соціально нейтральному середовищі, мають бути наявні всі необхідні умови для медіації (добровільність сторін, конфіденційність, нейтральність та неупередженість медіаторів). Водночас необхідно знати і досліджувати, що

саме впливає на процес медіації. Аналізуючи напрацювання вчених [80], слід розглянути процес впливу на медіацію з позицій трьох складових. Спробуємо провести структурний аналіз медіації, і з огляду на це пропонуємо розглянути трьохкомпонентну модель процесу медіації. У цій моделі необхідно дати характеристику правилам (нормам), ролям і відносинам.

Одним з найбільш важливих аспектів цієї моделі є те, що вона розглядає три структурні виміри медіації, першим з яких є «правила», зокрема, наскільки медіація є обов'язковою для конфліктуючих сторін? Для колективних конфліктів це питання є особливо актуальним у багатьох країнах у зв'язку з правом на соціальні дії, зокрема страйки. Чи повинні сторони спочатку спробувати вирішити свій спір за допомогою медіації, або принаймні формально спробувати це зробити, перш ніж вдаватися до дій? У випадку індивідуальних спорів існує така ж дилема: чи повинні сторони звертатися до медіації, перш ніж звертатися до суду?

Якщо звертатися до європейського досвіду, то у застосуванні Директиви про медіацію в Європі представлено чотири різні моделі [75]: а) повна добровільна медіація: сторони можуть залучити медіатора для сприяння вирішенню будь-якого спору, який вони не змогли врегулювати самостійно, – у цьому випадку навіть не потрібна законодавча база для медіації; б) добровільна медіація зі стимулами та санкціями: сторони заохочуються до участі в медіації – ця модель вимагає наявності закону про медіацію; в) обов'язкова початкова сесія медіації: сторони зобов'язані взяти участь у початковій зустрічі з медіатором, безкоштовній або за помірну плату, щоб визначити придатність медіації до будь-яких дій сторін, – ця модель вимагає наявності законодавчої бази для медіації; та г) повна обов'язкова медіація: сторони повинні взяти участь у повній процедурі медіації як передумові для звернення до суду або для вжиття таких заходів, як страйки – обов'язковість стосується лише участі у повній процедурі, тоді як рішення про досягнення врегулювання завжди є добровільним. Якщо сторони будуть змушені звернутися до медіації, це вплине як на сам процес

медіації, так і на потенційні результати. Ці чотири моделі по-різному застосовуються в Європі в різних сферах медіації, що свідчить про те, що модель «обов'язкової початкової сесії медіації» поєднує в собі найбільш ефективні елементи як добровільної, так і обов'язкової моделей. Повна добровільність медіації зустрічається лише в кількох випадках [81].

В Україні базові правила щодо процедури медіації закладені в Законі України «Про медіацію». Стаття 5 закріпила, що участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Крім того, ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації [82]. А сторонам медіації та медіатору надано право у будь-який момент відмовитися від участі в медіації. При цьому термін «добровільність» законодавство України використовує, але конкретно зміст, як правило, не розкриває. Так, наприклад, у ст. 25 Сімейного кодексу України йдеться про «добровільність шлюбу», у ст. 480 Цивільного процесуального кодексу України – про «добровільне виконання рішення міжнародного комерційного арбітражу про стягнення грошових коштів», у статтях 140, 141, 142, 150 Земельного кодексу України – про «добровільну відмову власника від права на земельну ділянку», у ст. 15 Виборчого кодексу України – про «добровільність участі у виборах», у підрозділі 9-4 Податкового кодексу України – про «особливості застосування одноразового (спеціального) добровільного декларування активів фізичних осіб» [83]. Зі змісту цього Закону та інших аналогічних правових норм України вбачається, що термін «добровільність» означає, що сторони (учасники) процесу медіації діють вільно, без примусу, обману та тиску, без заперечень. Знати та розуміти процес медіації, умови медіації та персоналу медіатора як спосіб вирішення конфліктів, а також мати право ініціювати та припиняти процес медіації на будь-якому етапі процесу медіації тощо. Так, наприклад, однією з підстав припинення медіації медіатором є порушення сторонами конфлікту (спору) правил, які вони самостійно сформулювали та на які погодилися, зазначають

науковці [84, с. 63]. Отже, Україна тяжіє до другої моделі застосування медіації.

Друга складова моделі – це ролі, тобто хто бере участь у медіації? Хоча медіація зазвичай відбувається за участю сторін, які представляють самі себе, існує багато винятків у випадку більш складних спорів, починаючи від супроводу сторін їхніми адвокатами, представниками профспілок або просто юристами, які ведуть переговори між собою без присутності людей, яких вони представляють. Такі ситуації є викликом для медіаторів, оскільки переговори можуть стати багатосторонніми, коли інтереси адвокатів не обов'язково збігаються з інтересами їхніх клієнтів, якщо вони не мають можливості зменшити свої прагнення або якщо вони менш відкриті до медіації, ніж до продовження судового розгляду. У цьому контексті практика в Україні взагалі бідна і маємо констатувати, що досліджень на порушену тему досі бракує.

Стосовно медіаторів, то можливо, що в деяких конфліктах деякі люди беруть участь у врегулюванні спорів так само, як і медіатори: юридичні радники, профспілкові фахівці, коучі або спеціалізовані тренери, не кажучи вже про різних типів лідерів, від політичних (політиків) до громадських (мерів або шанованих нейтральних осіб) і релігійних лідерів, які регулярно виступають у ролі медіаторів.

Це може бути особливо актуально, коли колективний трудовий конфлікт переростає в суспільний конфлікт, як це сталося нещодавно в Іспанії, коли міністр праці виступив посередником у конфлікті в секторі металообробки в північному регіоні Іспанії. В організаціях також існує велике розмаїття, починаючи від наявності омбудсменів/жінок і закінчуючи системами ABC або непрофесійними медіаторами з відділів кадрів чи відділів запобігання ризикам [85].

Регламент та рольові виміри сприяють підвищенню стандартів ефективності. Висновки Т. Беннетт [86] щодо медіації у Великій Британії, наприклад, показують потенціал медіації для зменшення витрат часу та

емоційних страждань сторін, які проходять через формальний процес, що в найгіршому випадку може призвести до дорогого слухання в трудовому суді. Включення емоційних страждань як не фінансових витрат Дж. Бадд і А. Ковін [66] вважають хорошим показником ефективності, оскільки сторони спору можуть зазнати психологічної шкоди і порушити соціальні відносини, що, в свою чергу, негативно впливає на ефективність організації та індивідуальну кар'єру.

У законі України «Про медіацію» опосередковано і невичерпно зазначено ролі. Так, в частині першій статті 8 сказано, що сторони медіації самостійно обирають медіатора (медіаторів) та/або суб'єкта, що забезпечує проведення медіації. Тобто не є винятком, що медіацію може здійснювати і не медіатор. Хоча Розділ II закону врегульовує статус медіатора.

Щодо третього компоненту, то це відносини між конфліктуючими сторонами та з медіатором; зрештою, якими є відносини довіри між сторонами та з процесом медіації? Довіру зазвичай визначають як психологічний стан, що включає в себе намір прийняти вразливість, заснований на позитивних очікуваннях щодо намірів або поведінки іншого [87]. Щоб медіація була ефективною, сторони повинні довіряти медіаторам і системі медіації. Якщо рівень довіри високий, сторони в конфлікті менш підозрілі і з більшим ентузіазмом діляться інформацією з іншими учасниками спору за столом медіації. За відсутності мінімального рівня довіри між сторонами в процесі медіації можуть виникнути непорозуміння та неправильні інтерпретації [88].

Важливо розрізняти контекстуальні умови, які сприяють довірі сторін до медіації, та поведінку самих медіаторів, спрямовану на завоювання довіри сторін. Відповідно до першого з цих аспектів характеристики медіації (нейтральність, неупередженість, добровільність, конфіденційність) є апріорною гарантією виникнення довіри; однак багато систем медіації запроваджують додаткові стратегії для зміцнення довіри, пов'язані зі структурою команд медіаторів; наприклад, в одних системах сторони можуть

обирали своїх медіаторів із попередньо складеного списку, в інших – залучати до ролі медіаторів авторитетних громадських діячів, і, нарешті, деякі системи дозволяють сторонам брати безпосередню участь у формуванні команд медіаторів. Наприклад, медіатори в Позасудовій системі вирішення трудових конфліктів (SERCLA) в Андалусії (Іспанія) призначаються сторонами конфлікту (профспілками та представниками роботодавців) як медіатори [78]. Заслужує на увагу систематичний аналіз кількох систем медіації, проведений групою науковців у 2015 році [89], який показав, що ефективність систем медіації залежить не від складу команд медіаторів, а від довіри, яку сторони мають до систем медіації.

З точки зору сприяння рівності важливо враховувати структурні якості відносин, наприклад, формальну структуру влади між сторонами та юридичні права, які вони з цього впливають. Наскільки сторони є взаємозалежними і яким є баланс влади? У деяких медіаціях сторони, в основному представлені своїми адвокатами, не мають переговорної сили через національні або корпоративні правила; наприклад, ще кілька років тому, в розпал економічної кризи, будь-яке підвищення зарплати в іспанській публічній компанії, навіть місцевій, мало бути схвалене самим Міністерством економіки, що робило майже неможливим досягнення домовленостей у медіації в колективних конфліктах у державному секторі; сторони були зобов'язані йти на медіацію, але сесія була повністю дисфункціональною. Питання про удосконалення процедури медіації, щоб підвищити довіру між сторонами, є відкритим. Профспілкова сторона вважає, що часто сторона роботодавців відвідує медіацію без особливого інтересу до переговорів або дає юристам, які їх представляють, дуже жорсткі інструкції, тому вони залишають мало місця для досягнення домовленостей, які задовольняють обидві сторони [75]. Водночас важливо враховувати психосоціальні якості відносин, враховуючи, що більшість трудових відносин є чимось більшим, ніж просто інструментальними. Як сторони сприймають одна одну? Важливо розуміти, до якої міри вони хочуть

примиритися? Яка їхня позиція: співпраця чи конкуренція? Як вони сприймають справедливість? Структурні та міжособистісні характеристики визначатимуть, який тип медіатора, стратегію і тактику найкраще використовувати для досягнення взаємоприйнятної і задовільної рішення.

Вивчаючи медіацію і її застосування у трудових спорах, необхідно враховувати стратегії, стилі та поведінку медіатора. У цьому сенсі типологія Кесселла (розроблена Лімом і Карневалем у 1990 році) [90, р. 259–272] розрізняє рефлексивні (сприяння довірі), контекстуальні (управління процесом) і змістовні стратегії (активне підштовхування сторін до досягнення угоди). Маємо охарактеризувати зазначені стратегії щоб розуміти, яка є більш ефективною у трудових спорах. Так, контекстуальні стратегії намагаються полегшити процес вирішення конфлікту, змінюючи обставини, в яких відбувається медіація. Медіатор не намагається безпосередньо вирішити питання конфлікту, а сприяє процесу, щоб сторони самі прийшли до власного рішення. Прикладами такого типу втручання є спрощення порядку денного, визначення пріоритетності питань тощо.

Змістовні стратегії – це втручання, які безпосередньо стосуються тем конфлікту в процесі пошуку згоди. Прикладами такого типу втручання є спроби змінити позицію однієї зі сторін, запропонувати угоду тощо.

Нарешті, рефлексивні стратегії намагаються спрямувати третю сторону на вирішення конфлікту, завоювати визнання сторін, встановити довіру до третьої сторони та процесу медіації, а також створити основу для розвитку подальшої діяльності. Деякі приклади такого типу втручання включають розвиток довіри між сторонами та використання гумору для розрядки атмосфери.

У своєму дослідженні група науковців (Р. Мартінес-Печіно, Л. Мундуате, Ф. Дж. Медіна та ін.) [19] продемонстрували різницю в ефективності цих стратегій залежно від типу конфлікту. Контекстуальні та змістовні стратегії позитивно впливають на врегулювання спорів. Однак ефективність рефлексивних стратегій варіюється залежно від того, чи є

конфлікт конфліктом інтересів, чи конфліктом прав. Зокрема, збільшення використання рефлексивних стратегій негативно впливає на загальний результат врегулювання, особливо у разі конфлікту прав. Водночас Франсуа Гріма і Жорж Трепо [91] у своєму дослідженні медіації у Франції припускають, що медіатори адаптують свою поведінку до рівня конфлікту, дуже активно використовуючи тактику тиску, не лише змушуючи учасників конфлікту зменшити свої вимоги, але й відсуваючи будь-яких акторів, які є бар'єром на шляху до угоди, коли сторони перебувають у глухому куті, що демонструє позитивні результати.

У контексті нашого дослідження маємо розкрити поняття стилю медіації. Пропонуємо під стилем медіації розуміти загальний підхід, який використовується в медіації, наприклад, досягнення згоди, поліпшення відносин між сторонами або вдосконалення навичок сторін у вирішенні конфліктів. Якщо звернутися до типології К. Креселла [65], нагадаємо, що він розрізняє такі стилі: фасилітативний, оціночний, врегулювання та трансформаційний. Треба зауважити, що стиль медіації, який використовується у трудових спорах, може залежати від різних чинників, включаючи конкретну ситуацію, характер спору, сторони, що беруть участь, і вибраного медіатора. Так, фасилітативна медіація часто використовується у трудових спорах, оскільки її основний принцип полягає в тому, щоб допомогти сторонам самим вирішити конфлікт, не нав'язуючи власних рішень. Медіатор допомагає сторонам комунікувати ефективніше, а також розкривати і обговорювати всі проблеми, спричинені конфліктом.

Якщо говорити про оцінювальну медіацію, то вона також може бути корисною в трудових спорах, особливо коли потрібен експертний огляд чи оцінка проблеми або коли сторонам необхідно отримати професійну пораду щодо можливих наслідків їхніх рішень.

Може мати місце і трансформативна медіація у трудових спорах, якщо метою є не лише вирішення поточного спору, але й поліпшення відносин між сторонами на довготривалу перспективу. Слід зауважити про особливість,

яка характерна під час застосування медіації у трудових спорах, у порівнянні з іншими видами спорів (відносинами). Так, досягнення згоди на робочому місці є пріоритетом над іншими результатами. Наслідки трудового спору для сторін та організації, особливо коли існує загроза страйку або судового процесу, роблять врегулювання пріоритетнішим за інші результати медіації, такі як розширення прав і можливостей сторін або покращення відносин. Саме тому дані свідчать про те, що медіатори частіше використовують підхід, спрямований на вирішення проблеми/врегулювання, ніж трансформаційний та фасилітативний підходи, і що підхід, спрямований на вирішення проблеми, є більш ефективним у трудових контекстах [92]. Однак певні стилі можуть бути продуктивними в одних ситуаціях, але шкідливими в інших. Наприклад, підхід, заснований на вирішенні проблеми, може сприяти швидкому, але нетривалому досягненню угоди, коли відносини між сторонами дуже зіпсовані, тоді як більш трансформаційна медіація може допомогти налагодити відносини між сторонами і в результаті сприяти досягненню більш стабільної та довготривалої угоди. Насправді, деякі автори пропонують поняття «стилістична еклектика», це коли медіатор переходить від одного стилю до іншого під час медіації або між медіаціями [93].

Процес медіації також використовується медіаторами залежно від обставин. Медіатори можуть тримати сторони в одній кімнаті протягом усього процесу або розвести їх в окремі кімнати (наради). Спільні сесії корисні для того, щоб сторони відчували, що їх вислухали в безпечному середовищі, дозволяють медіаторам зрозуміти ситуацію, а медіаторам продемонструвати свою неупередженість і контроль над процесом. Закриті сесії корисні для того, щоб зрозуміти реальні інтереси сторін, протестувати варіанти врегулювання, які могли б з'явитися під час спільних сесій, або перевірити позицію сторін у порівнянні з їхніми власними реаліями. Прийняття рішення про те, коли використовувати приватні або спільні сесії, є необхідною компетенцією для медіаторів, яка може підвищити ймовірність вирішення спорів, якщо вони використовуватимуть ці зустрічі для

підвищення процесуальної справедливості в ієрархічних конфліктах, управління негативними емоціями та побудови довіри до медіатора (Bollen et al., 2012). Інша можливість – зустрітися сторонам окремо перед самою медіацією. Коли відносини дуже зіпсовані, корисно провести зустріч з кожною стороною заздалегідь; ці зустрічі можуть бути корисними для медіаторів, оскільки вони дають змогу дізнатися про готовність сторін до медіації, їхні початкові позиції. Однак ці попередні зустрічі є більш ефективними, якщо вони зосереджуються на емоційних аспектах, таких як заохочення сторін до медіації або управління їхніми негативними емоціями, ніж якщо вони використовуються для предметного обговорення суті конфлікту.

Здійснюючи дослідження структурного аналізу медіації у трудових конфліктах, маємо за мету зрозуміти, як працює медіація у трудових конфліктах, чому процедуру медіації у трудових спорах залучають не так часто, відстежити тенденцію використання медіації – це важливо в аспекті функціонування в Україні інституту медіації у трудовому праві. Крім того, структурний аналіз направлений на розгляд механізмів, структуру та чинники, які впливають на використання медіації як методу вирішення трудових спорів. Отже, медіація включає такі компоненти: 1) оцінка процесу медіації, тобто як медіація організована в контексті трудових конфліктів, включаючи роль медіаторів, профспілок, роботодавців та інших зацікавлених сторін; 2) вплив факторів, розгляд внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть впливати на ефективність або можливість використання медіації в трудових спорах, таких як законодавство, культурні норми, організаційна структура тощо; 3) аналіз взаємодії між сторонами, вивчення динаміки взаємодії між сторонами конфлікту, їхніх цінностей, інтересів, ставлення до медіації та способів вирішення конфліктів; 4) моделювання різних сценаріїв; 5) оцінка впливу медіації на результат. Загалом структурний аналіз медіації – це методологічний підхід для дослідження механізмів медіації в статистичних моделях. Основний фокус структурного аналізу медіації

полягає в тому, щоб зрозуміти, як і чому певний зв'язок діє через проміжний процес або змінну. Структурний аналіз медіації в трудових конфліктах допомагає розуміти, як і чому медіація працює в даному контексті, визначає ключові фактори успіху та невдачі, і може допомогти в удосконаленні практик медіації для майбутніх трудових відносин.

Ураховуючи зазначене вище, схилиємося до того, що медіація як примирна форма вирішення трудових спорів може складатися з процедури, яка навіть не прописана в законодавстві. Н. Мазаракі у своїй монографії «Медіація в Україні: теорія та практика» зазначає, що однією із переваг медіації вважається варіабельність її процедури, тому детальне законодавче регулювання порядку проведення медіації є недоцільним, водночас сторони мають самостійно визначати порядок його вирішення, спираючись на законодавчо встановлені загальні принципи [94]. Відповіді на питання щодо принципів медіації національне законодавство не дає, спеціальний закон у статті 4 лише називає безпосередні принципи її та вказує, що вони поширюються на стадію підготовки до медіації.

М. Пижова у роботі «Юридичні гарантії реалізації права працівників на справедливую оплату праці» трактує принципи як закріплені у законах та інших правових актах керівні ідеї, які відповідають волі і правосвідомості, висловлюють виключно сутність системи права в цілому і її окремих частин. Вона слушно зазначає, що при цьому принципи права не можна зводити до норм права і суб'єктивних прав і обов'язків, так як не можна вираження сутності об'єкта ототожнювати з самим об'єктом [95]. А ось А. Колодій теж вказує, що будь-які принципи, у тому числі і принципи права – це продукт людської діяльності, результатом якої вони є й інтереси якої вони задовольняють. Дійсно, принципи є соціальними явищами, як за джерелом виникнення, так і за змістом: їх виникнення зумовлюється потребами суспільного розвитку і в них відображаються закономірності суспільного життя [96, с. 68–79].

Пропонуємо під принципами медіації розуміти фундаментальні засади, якими керуються медіатори та учасники медіаційного процесу. Ці принципи можуть варіюватися залежно від контексту і країни, від особливостей правової системи. Слід виходити з того, що в принципах медіації відображено два аспекти. Перший – це особливості розвитку того чи іншого суспільства, цінності, догми. Другий же це те, що продукують суб'єкти (члени суспільства) сприймаючи процес медіації, тобто їх бачення, погляди, вимоги і навіть очікування, які виражені в різних напрямках праворозуміння.

У статті 4 Закону України «Про медіацію» визначено принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. Слід зауважити, що серед вітчизняних науковців немає однастайності щодо розуміння принципів медіації та їх класифікації. Деякі дослідники розмежовують принципи поведінки медіатора і принципи медіаційної процедури [97, с. 33]. Значно ширшу класифікацію пропонує Ю. Притика, який умовно поділяє принципи медіації на загальноправові, галузеві/міжгалузеві та конкретно-правові [98, с. 88]. Так, до першої групи традиційно зараховують принципи демократизму, гуманізму, соціальної справедливості, законності, єдності прав та обов'язків, поєднання примусу та переконання, невід'ємності природних прав людини, пріоритетності норм міжнародного права, верховенства права та ін. Друга група – це галузеві/міжгалузеві принципи і про них ми здебільшого говоримо, коли справа стосується присудової медіації (яка передбачена, зокрема, главою 4 розділу III Цивільного процесуального кодексу України). Маємо розуміти, що у даному випадку присудова медіація є частиною цивільного процесу, тому керується вона такими принципами, як незалежність суддів, процесуальна рівність сторін перед законом, диспозитивність, безпосередність дослідження доказів, дотримання процесуальної форми тощо [99, с. 33]. Під конкретно-правовими Ю. Притика розуміє безпосередньо ті принципи, якими послуговується медіація, характеризуючи їх як спеціальні.

Серед таких принципів доступність, добровільність, рівність сторін, нейтральність (неупередженість) медіатора, конфіденційність [100, с. 123].

Більш прийнятною для трудових конфліктів вважаємо дещо інакшу класифікацію принципів залежно від їх фокусу:

1) принципи, що стосуються учасників медіації:

- принцип вільного вибору: працівник/ки та роботодавець самостійно вибирають медіатора і приймають рішення про участь у процедурі медіації;

- принцип добровільності та свободи від примусу: у медіації горизонтальні відносини, тому роботодавець (наприклад, в особі керівника) не може змусити працівника брати участь у медіації, тобто участь у медіації, а також прийняття рішень у ході процесу медіації, повинні бути добровільними. Крім того, медіація не може тривати, якщо одна зі сторін заперечує проти направлення на медіацію. Так само кожна сторона може відкликати свою згоду на будь-якій стадії процесу, і медіація буде негайно припинена. Медіатор також може відмовитися від медіації в будь-який час, якщо він вважає, що медіація є неприйнятною або деструктивною;

- принцип інформованості: працівник і роботодавець повинні мати повну інформацію про свої права, можливі наслідки та альтернативи до медіації.

Друга група принципів стосується процесу медіації:

- принцип нейтральності та безсторонності медіатора: медіатор повинен забезпечити рівність сторін та поважати їхній вибір. Тобто навіть якщо у трудових відносинах, щодо яких трапився спір, сторони не рівні (наприклад, існує підпорядкованість), то під час застосування процедури медіації і працівник, і роботодавець є рівними між собою щодо застосованої процедури;

- принцип відкритості та прозорості процесу: всі сторони повинні розуміти процес медіації та бути в курсі всіх етапів і рішень;

- принцип конфіденційності: всі переговори та обговорення, що відбуваються в ході медіації, залишаються конфіденційними. Цей принцип,

до речі, дозволяє зберегти нормальні, здорові відносини на підприємстві/установі/організації і можливість навіть продовжити трудові відносини після вирішення спору шляхом застосування медіації. Оскільки медіація проводиться в приватному порядку, то й умови будь-якого врегулювання не оприлюднюються. Інформація, надана під час медіації, не може бути опублікована або розголошена в інший спосіб. Ураховуючи вимогу закону, будь-яка інформація, надана медіатору, має залишатися конфіденційною для медіатора та сторони, яка її надала, за винятком випадків, коли сторона надала дозвіл на передачу цієї інформації іншим учасникам медіації. Медіатор не повинен передавати будь-яку інформацію третім особам, якщо на це немає дозволу обох сторін, які беруть участь у медіації.

Третя група принципів стосуються результатів медіації, тож пропонуємо до цієї групи відносити:

- принцип справедливості: мета медіації – досягти справедливого вирішення, яке враховує інтереси і працівника, і роботодавця;
- принцип узгодженого рішення: рішення, до якого дійшли працівник і роботодавець у процесі медіації, має бути прийнято ними обома і добровільно виконано.

На наш погляд, саме таке групування принципів медіації у трудових спорах допомагає зрозуміти, як вони впливають на різні аспекти процесу медіації: учасників, сам процес і результати цього процесу.

Отже, вибір медіації як методу вирішення трудових конфліктів залежить від багатьох чинників, включаючи закони, традиції, природу конфлікту, довіру сторін та інші аспекти. Це може зробити медіацію менш поширеним вибором у трудових спорах порівняно з іншими видами спорів/конфліктів (галузями права). Зазначена теза дає нам підстави стверджувати, що медіація є ефективним засобом вирішення конфліктів у різних сферах, але її використання в трудових конфліктах може бути обмеженим з різних причин.

Спробуємо виокремити такі основні причини. По-перше, колективні переговори – у трудових відносинах існує система колективних переговорів і договорів, яка може бути більш знайома і традиційна для сторін. Ця система може обмежувати використання медіації як альтернативного засобу вирішення конфліктів. По-друге, особливістю трудової царини є сила профспілок. Профспілки часто грають ключову роль у трудових конфліктах, і вони можуть мати свої власні методи вирішення спорів, що не завжди включають медіацію. По-третє, так звана «законодавча рамка», адже чинний Закон України «Про медіацію» не передбачає законодавчих стимулів або підтримки використання медіації у трудових спорах. По-четверте, складність і природа самих спорів. Трудові конфлікти можуть бути дуже складними, охоплюючи питання прав, зобов'язань, винагороди, умов праці та інші аспекти, що можуть зробити медіацію менш практичною чи привабливою. По-п'яте, культура та ментальність. Культурні та організаційні норми мають вплив на те, як вирішуються конфлікти в трудових відносинах. Досі існує певний стереотип ніби звичніше, результативніше вирішувати трудові конфлікти через формальні судові процедури або внутрішні механізми, а не через медіацію. І остання, шоста, що цілком перегукується з п'ятою причиною – це відсутність довіри. Досить часто сторони можуть не довіряти процесу медіації або медіатору, особливо якщо вони вважають, що медіатор упереджений або не розуміється достатньо у трудових відносинах.

Водночас треба наголосити на тому, що низка переваг застосування медіації у трудових відносинах роблять її привабливим способом для вирішення конфліктів на робочому місці. Системна робота з усунення причин гальмування активного використання медіації є необхідною для напрацювання векторів розвитку інституту медіації у трудовому праві України, а також розроблення певних стандартів медіації, які допомагають забезпечити якість та ефективність цього важливого процесу.

1.4. Особливості трудових спорів в Україні: перспективи застосування медіації

Феномен трудових спорів – на перетині права, економіки та людських відносин, слугуючи одночасно відображенням напруженості на робочому місці та механізмом її вирішення. Ці спори виникають з різних причин, зокрема порушення трудового законодавства, конфлікти щодо договірних зобов'язань та розбіжності в тлумаченні колективних договорів. Незважаючи на свою поширеність, трудові спори залишаються складним поняттям і потребує ретельного наукового аналізу.

Важливо, що трудові спори є природним побічним продуктом трудових відносин і виникають тоді, коли очікування й зобов'язання працівників і роботодавців вступають у конфлікт. Незалежно від того, стосуються вони заробітної плати, умов праці або прав на ведення колективних переговорів, ці спори є одночасно викликом і можливістю для розвитку трудового законодавства та захисту прав працівників. Вирішення таких конфліктів часто перевіряє надійність правової бази та адаптивність систем трудових відносин. Трудові спори є фундаментальною проблемою у сфері трудових відносин, що підкреслює складність збалансування інтересів роботодавців та працівників. Ці спори є не просто юридичними конфліктами; вони втілюють глибшу соціально-економічну напругу, яка може вплинути на гармонію на робочому місці, продуктивність та загальну ефективність трудового законодавства. Концепція трудових спорів еволюціонувала з часом, формуючись під впливом змін в економічних умовах, динаміки ринку праці та суспільних очікувань.

Історичний аспект питання врегулювання трудових спорів в Україні має тривалу історію, що бере свій початок з радянських часів, коли було створено перші нормативно-правові акти, спрямовані на регламентацію конфліктів між працівниками та роботодавцями. Кодекс законів про працю РСФРР 1918 року хоча і був законом радянської Росії, поширював свою дію

на територію УСРР після створення військово-політичного союзу радянських республік у 1920 році. Цей документ містив положення, що встановлювали відповідальність адміністрації підприємств за порушення трудового законодавства та надавали працівникам право звертатися зі скаргами до державних органів чи профспілок у разі виникнення трудових спорів [101, с. 20–23]. Подальший розвиток врегулювання трудових спорів в Україні пов'язаний із прийняттям Кодексу законів про працю УСРР 1922 року, який передбачав окремий розділ, присвячений вирішенню трудових спорів. Зокрема, визначалися механізми примусового вирішення спорів через особливі сесії народних судів або за допомогою примирно-третейських органів, таких як розціночно-конфліктні комісії, примирні камери та третейські суди [102, с. 73–82]. На загальносоюзному рівні важливу роль у регулюванні трудових спорів відігравали Правила про примирно-третейський і судовий розгляд трудових конфліктів, затверджені Постановою ЦВК і РНК СРСР від 29 серпня 1928 року. Цей документ передбачав створення органів примирно-третейського розгляду, таких як розціночно-конфліктні комісії, примирні камери, третейські суди, а також трудові сесії народного суду. У 1957 році ці Правила були замінені Положенням про порядок розгляду трудових спорів, затвердженим Указом Президії Верховної Ради СРСР, яке передбачало нову структуру органів для розгляду спорів: комісії по трудових спорах, фабрично-заводські комітети профспілок та народні суди [103].

Аналізуючи період незалежної України, виділимо три основні нормативно-правові акти, які регулюють порушене питання у незалежній Україні. Перший – Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП України), ухвалений ще у 1971 році, багаторазово змінюваний і більш-менш адаптований до реалій сьогодення. КЗпП України містить окрему главу XV «Індивідуальні трудові спори», вона регламентує порядок вирішення індивідуальних трудових спорів, визначає роль комісій по трудових спорах та судів у їх розгляді. Відразу маємо зазначити, що ця глава давно вже потребує перегляду, оскільки відстає від реальної дійсності. Комісії по

трудових спорах в Україні є первинними органами, призначеними для розгляду індивідуальних трудових спорів безпосередньо на підприємствах, в установах чи організаціях. Відповідно до статті 223 Кодексу законів про працю України КТС обираються загальними зборами трудового колективу на підприємствах, де працює не менше 15 осіб. Однак на практиці, навіть на підприємствах із чисельністю працівників понад 15 осіб, комісії по трудових спорах часто не створюються. Це може обмежувати права працівників, оскільки без функціонуючої КТС вони змушені звертатися безпосередньо до суду для вирішення трудових спорів. До того ж, ефективність роботи КТС низька, передусім через недосконалість законодавчого визначення її правового статусу та повноважень [104]. Науковці спостерігають слабку обізнаність працівників про свої права та механізми їх захисту, чимало працівників не знають про можливість звернення до КТС або не довіряють її ефективності [105, с. 105–108].

Другий нормативно-правовий акт – це Цивільний процесуальний кодекс України (далі – ЦПК), ухвалений у 2004 році, детально прописує процедури судового розгляду трудових спорів. Так, відповідно до частини першої статті 19 ЦПК суди розглядають у порядку цивільного судочинства справи, що виникають з цивільних, земельних, трудових, сімейних, житлових та інших правовідносин, крім справ, розгляд яких здійснюється в порядку іншого судочинства [106]. Водночас маємо звернути увагу на те, що в порядку цивільного судочинства розглядаються не всі трудові спори. Якщо однією зі сторін є публічний орган, трудові спори розглядаються в адміністративних судах, що передбачено пунктом другим частини першої статті 19 Кодексу адміністративного судочинства України [107], відповідно до якої юрисдикція адміністративних судів щодо вирішення адміністративних справ поширюється і на спори з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби. Такий підхід законодавця до компетентного розмежування спорів, пов'язаних із захистом соціально-трудових питань, не є однозначним

виправданим і, на жаль, лише ускладнює процедуру захисту трудових прав учасників зазначених правовідносин. Адже розпорошеність судового розгляду не сприяє швидкому та ефективному розгляду спорів, як слушно зауважує С. Запара [108, с. 21–219].

Трудові спори є унікальною категорією цивільних спорів, що впливають зі складних і тривалих відносин між працівниками та роботодавцями. Ці спори часто стосуються не лише правових питань, оскільки вони можуть суттєво впливати на міжособистісну та професійну динаміку на робочому місці. Тому вирішення трудових спорів вимагає підходів, які ставлять на перше місце примирення та мінімізацію порушень на робочому місці. Нинішня система, що спирається на суди загальної юрисдикції, стикається з істотними проблемами. Перевантажені різноманітними справами, ці суди не мають спеціалізації, необхідної для вирішення складних і мінливих трудових спорів. Відсутність суддівської спеціалізації підриває як якість, так і послідовність рішень. Тому існує нагальна потреба у створенні спеціалізованих трудових судів або, як тимчасовий захід, у призначенні суддів, які пройшли спеціальну підготовку з трудового права, для розгляду таких справ у межах існуючої системи. Крім того, міжнародний досвід засвідчує важливу роль квазісудових органів, таких як арбітражні та примирні комісії, у вирішенні трудових спорів. Ці органи, що характеризуються гнучкими та ефективними процедурами, пропонують більш дружній і прискорений процес вирішення порівняно з традиційними судовими методами, що відповідає головній меті – зберегти трудові відносини та зменшити кількість конфліктних ситуацій на робочому місці.

Трудові спори часто є глибоко особистими, позаяк вони часто стосуються відносин між сторонами, що сперечаються. Працівники можуть не наважуватися доводити конфлікт до суду, побоюючись незворотної шкоди своїм професійним зв'язкам. Ця реальність підкреслює важливість розвитку культури вирішення спорів, яка наголошує на примиренні та спільних рішеннях. Суди повинні підходити до трудових спорів з метою збереження

гармонії на робочому місці, де це можливо. Для цього необхідно вжити кілька важливих заходів. Створення спеціалізованих трудових судів, укомплектованих суддями, які мають досвід у сфері трудового права, спростить процес вирішення спорів і забезпечить послідовне застосування трудового законодавства. У короткостроковій перспективі призначення спеціалізованих суддів у системі загальної юрисдикції могло б задовольнити нагальну потребу в експертизі трудового права. Розширення ролі квазісудових механізмів, таких як арбітраж і примирення, доповнило б офіційну судову систему, забезпечивши доступні та ефективні альтернативні методи вирішення спорів. Для підтримки цих ініціатив також необхідні законодавчі реформи, включаючи чіткі рамки для квазісудових органів і комплексні навчальні програми для суддів і медіаторів у сфері трудового права та вирішення спорів.

Чимало вчених підтримують позицію про створення спеціалізованих трудових судів. Так, Г. Чанишева зазначає, що в Україні доцільно заснувати спеціальні суди для вирішення спорів, що впливають із трудових і соціально-забезпечувальних правовідносин (соціально-трудова суди). Формування соціально-трудова юстиції може відбуватися поетапно: спочатку шляхом утворення спеціалізованих відділень при судах загальної юрисдикції, а надалі – утворення самостійного механізму з декількох інстанцій. До складу спеціалізованих відділень слід включити суддів, які спеціалізуються на вирішенні спорів, що впливають із трудових та соціально-забезпечувальних правовідносин. Створення соціально-трудова судів дозволить ефективніше захистити права та інтереси сторін соціального діалогу на всіх рівнях. Для вирішення справ у таких судах необхідне розроблення окремого процесуального кодексу, який би передбачав усі особливості зазначеної категорії спорів [109, с. 82]. М. Логвиненко та його колеги проводять порівняльний правовий аналіз спеціалізованих судів в Україні та європейських країнах, і теж роблять висновок про необхідність створення спеціалізованих трудових судів для підвищення ефективності та

якості розгляду трудових спорів [110]. Цілком поділяємо думку О. Ярошенка, який констатує, що «існуючий порядок вирішення пов'язаних із порушенням трудових прав заяв реалізацію принципів змагальності та рівності прав сторін не забезпечує. Особа, яка шукає роботу, а тим більш працівник, залежать від волевиявлення представника роботодавця. Через це вони не можуть на рівноправній основі змагатися із представниками роботодавця в цивільному процесі, в руках яких знаходиться також процес формування доказової бази, через що роботодавець має фактично необмежені можливості по наданню доказів, спрямованих на заперечення вимог громадянина. Як наслідок, результат розгляду цивільної справи стає легко прогнозованим. Для того, щоб працівники могли реалізувати свої конституційні права, необхідно розробити чіткий правовий механізм вирішення трудових спорів та створити спеціалізовані суди» [111, с. 176]. Тому настав час розробити окремий нормативний акт – Трудовий процесуальний кодекс, який би встановив усі особливості розгляду справ у трудових спорах судами різної спеціалізації (юрисдикції). Дія такого кодексу сприятиме більш повному дотриманню прав сторін судового розгляду трудового спору та підвищенню ефективності судового захисту трудових прав, а також означатиме, що інститут судового захисту трудових прав піднявся на наступний щабель свого розвитку [112].

Третій чинний нормативно-правовий акт – Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 року. Цей Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на взаємодію сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [113].

Необхідно наголосити на такій особливості колективного трудового спору: він виникає між сторонами соціально-трудових відносин і стосується колективних інтересів працівників у сфері праці, таких як умови праці, оплата праці, виконання чи зміна колективного договору, угоди чи

законодавства про працю. Згаданий нами вище Закон регламентує основні аспекти цього процесу, визначаючи порядок формування, розгляду та вирішення таких спорів. Колективний трудовий спір, на відміну від індивідуального, стосується не окремого працівника, а всього трудового колективу або його частини. Закон визначає сторони спору, до яких належать наймані працівники або профспілки, що представляють їхні інтереси, з одного боку, та роботодавець чи уповноважені ним представники — з іншого. Особливістю таких спорів є обов'язкове дотримання передбачених законодавством процедур для їх вирішення, зокрема примирних процедур, які включають створення примирної комісії або залучення незалежного посередника. Важливо, що процес вирішення спорів має бути відкритим і спрямованим на забезпечення соціального діалогу, збереження стабільності трудових відносин та запобігання ескалації конфлікту.

Окремо необхідно звернути увагу на роль Національної служби посередництва і примирення (далі – НСПП) – постійно діючого державного органу, що створений Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів) і забезпечує організацію та координацію примирних процедур, сприяє мирному вирішенню спорів і збереженню балансу інтересів сторін [114].

Маємо констатувати, що ефективність вирішення трудових спорів в Україні суттєво ускладнюється низкою взаємопов'язаних проблем, які набули системного характеру. Ця система викликів підкреслила нагальну потребу в законодавчих реформах, зокрема у формальному запровадженні процедури медіації. Однією з першочергових проблем є перевантаженість судів загальної юрисдикції в Україні, що відповідальні за вирішення трудових спорів. Це не лише перешкоджає здійсненню правосуддя, але й посилює напруженість у відносинах між роботодавцями та працівниками, знижуючи ефективність трудових відносин. Іншою проблемою є відсутність спеціалізованих суддів або судів. Трудові спори вимагають специфічних знань трудового права і нюансів трудових відносин. Однак у нинішній

судовій системі немає такої спеціалізації, що призводить до винесення непослідовних рішень і зниження довіри до судового процесу. Незважаючи на дискусії щодо створення спеціалізованих трудових судів, ця ініціатива досі не реалізована. До того ж, бракує єдності в процесуальних нормах, що регулюють трудові спори. Відмінності у тлумаченні й застосуванні трудового законодавства спричиняють непередбачуваність результатів, що стримує сторони від звернення до суду. Суттєвою прогалиною є відсутність ефективних досудових механізмів. Хоча чинне законодавство визнає потенціал примирних комісій, вони рідко використовуються на практиці через недостатню популяризацію, брак інституційної підтримки та обмежену обізнаність роботодавців і працівників про їхні переваги. Змагальний характер нинішньої системи вирішення спорів часто викликає подальшу поляризацію між роботодавцями та працівниками. Судові розгляди часто завдають шкоди відносинам, що ускладнює відновлення конструктивних умов праці після завершення спору. Така системна неефективність та відсутність доступних, дієвих механізмів вирішення трудових спорів зумовили необхідність законодавчої уваги до альтернативних методів вирішення конфліктів. Медіація, з її акцентом на діалозі, нейтральності та взаєморозумінні, пропонує більш гнучкий, своєчасний і менш змагальний підхід.

Тому сьогодні необхідно говорити про четвертий основний нормативно-правовий акт – Закон України «Про медіацію», який є прямою відповіддю на ці системні проблеми, зазначені нами вище. Цей Закон інституціоналізує медіацію як доступний, ефективний та менш змагальний механізм вирішення трудових спорів. На відміну від судової системи, медіація заснована на діалозі, взаєморозумінні та добровільній згоді, пропонуючи шлях до вирішення спорів, зберігаючи або навіть покращуючи відносини на робочому місці. Це відповідає кращим міжнародним практикам, зокрема, тим, що пропагує Міжнародна організація праці (далі – МОП), яка

виділяє медіацію як ключовий інструмент сприяння миру на виробництві та захисту трудових прав.

Перспективи медіації в Україні є багатообіцяючими та багатограними. По-перше, медіація може суттєво зменшити навантаження на суди загальної юрисдикції за рахунок вирішення спорів поза межами судової системи. По-друге, медіація вирішує проблему відсутності спеціалізації у вирішенні трудових спорів шляхом залучення підготовлених медіаторів, які розуміються на нюансах трудового права та динаміці робочих місць. По-третє, підхід медіації, заснований на співпраці, пом'якшує змагальний характер традиційного вирішення спорів. Крім того, законодавча база для медіації прокладає шлях до ширшого суспільного визнання та інституційної підтримки. Інформаційні кампанії, програми підготовки медіаторів та інтеграція в існуючі механізми вирішення спорів сприятимуть її прийняттю та ефективності.

У контексті нашого дослідження більш детально слід спочатку зупинитися на аналізі позиції Міжнародної організації праці щодо визначення «трудового спору», оскільки вона закладає стратегічний вектор формування національного бачення даного поняття та його ефективного вирішення. Тож МОП визначає трудовий спір як розбіжності між роботодавцями та працівниками щодо умов праці, таких як заробітна плата, робочий час та умови праці. МОП визнає неминучість трудових спорів у трудових відносинах і наголошує на важливості ефективних механізмів їх запобігання та вирішення. Метою таких механізмів є не лише підтримання соціального миру, але й забезпечення соціальної справедливості через збалансування інтересів роботодавців та працівників. МОП підкреслює, що невирішені трудові спори можуть призвести до масштабних соціально-економічних збоїв, тому ефективні та справедливі механізми вирішення конфліктів є основою стабільного ринку праці [115]. МОП виступає за створення систем, що сприяють мирному вирішенню трудових спорів через переговори, медіацію та арбітраж. Переговори передбачають пряме

обговорення між сторонами з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Медіація залучає нейтральну третю сторону, яка сприяє діалогу та допомагає сторонам знайти спільне рішення. Арбітраж, у свою чергу, включає прийняття обов'язкового рішення нейтральним арбітром після аналізу доказів та аргументів сторін. Ці методи спрямовані на вирішення спорів без тривалих судових процесів або страйків, які можуть мати серйозні економічні та соціальні наслідки. МОП наголошує, що такі системи мають бути доступними, добровільними, безкоштовними та оперативними. Доступність забезпечує можливість використання цих механізмів усіма працівниками, незалежно від їх соціально-економічного статусу. Добровільність дозволяє сторонам самостійно вирішувати, чи брати участь у врегулюванні конфліктів. Безкоштовність ліквідує фінансові бар'єри, забезпечуючи можливість кожному працівникові звернутися за захистом своїх прав. Оперативність гарантує швидке вирішення спорів, мінімізуючи порушення в роботі підприємств і захищаючи інтереси всіх залучених сторін [116]. Крім того, МОП акцентує увагу на важливості адаптації механізмів попередження та вирішення спорів до специфічних потреб та умов окремих країн. Організація визнає різноманітність національних правових систем, ринків праці та культурних норм і виступає за розробку індивідуалізованих рішень, які враховують ці особливості. Наприклад, у той час як одні країни можуть покладатися на арбітраж, інші можуть віддавати перевагу медіації або колективним переговорам. Підхід МОП включає постійний аналіз і оцінку існуючих механізмів для визначення найкращих практик та напрямків вдосконалення [117]. На додаток до технічних аспектів вирішення спорів, МОП сприяє розвитку культури діалогу та співпраці на робочому місці. Заохочуючи відкриту комунікацію та взаєморозуміння, МОП прагне зменшити частоту та інтенсивність трудових спорів. Такий превентивний підхід узгоджується із загальною місією МОП сприяти гідній праці, справедливому ставленню та соціальному діалогу як фундаментальним елементам сталого економічного розвитку.

Отже, підхід МОП до трудових спорів є комплексним і багатовимірним. Він спрямований на створення ефективних систем, які пріоритетно використовують переговори, медіацію та арбітраж, забезпечуючи доступність, справедливість і оперативність. Завдяки підтримці індивідуалізованих рішень та сприянню культурі діалогу МОП прагне ефективно вирішувати трудові спори, захищати права працівників і підтримувати гармонійні трудові відносини у глобальній економіці, що швидко змінюється.

Враховуючи особливість національного трудового законодавства, а також випадки термінологічної невизначеності, вважаємо за доречне проаналізувати питання розмежування понять «трудовий спір» і «трудовий конфлікт». Таке розмежування пов'язане з певними нюансами, оскільки обидва терміни стосуються розбіжностей, що виникають у межах трудових відносин. Однак вони являють собою різні явища з точки зору обсягу, інтенсивності та механізмів вирішення. Цікаво, що науковці, досліджуючи ці відмінності, демонструють різні точки зору, які прояснюють їхні концептуальні межі. На думку М. Іншина, трудовий спір – це розбіжності інтересів і потреб сторін трудового або колективного договорів, що не були врегульовані ними під час безпосередніх переговорів і передані на розгляд до спеціально створеного для цього юрисдикційного органу. А трудовий конфлікт – це зіткнення між роботодавцями й працівниками з приводу встановлення й застосування умов праці. Тобто трудовий конфлікт – це розбіжності інтересів і потреб сторін трудового або колективного договорів, які вони намагаються вирішити самостійно під час безпосередніх переговорів [118, с. 36]. С. Запара практично підтримує визначення М. Іншина, стверджуючи, що трудовий конфлікт – це суперечність між суб'єктами трудових правовідносин, коли переконання сторін викликає зіткнення їх інтересів, що призводить до значних розбіжностей, трудових спорів і яке не врегульоване мирним способом. А колективний трудовий спір – це така стадія розвитку конфлікту, під час якої не врегульовані самими сторонами

організаційно оформлені розбіжності, зміст яких передбачений чинним законодавством, передаються для розгляду відповідному компетентному органу (особі) [120, с. 54–56]. Л. Кельман із цього приводу зазначає, що факт взаємних переговорів працівника і роботодавця ще не можна вважати спором [119, с. 96–97]. В. Мельник наголошує, що трудові конфлікти слід розглядати як соціально-психологічні явища, що відображають ширше незадоволення роботою, відмінне від юридично визначеної категорії трудових спорів [121]. У свою чергу В. Лазор указує, що «трудова розбіжність, залежно від їх предмета, можуть бути двох видів – або трудовими конфліктами, або трудовими спорами». Він вважає, що термін «розбіжність» є синонімом як для слова «спір», так і для слова «конфлікт», із чого випливає, що термін «трудова розбіжність» є загальним, об'єднуючим поняттям, що вказує на наявність різних позицій трудових правовідносин або щодо встановлення умов праці, або щодо застосування норм трудового законодавства. Розбіжність – поняття більш широке, ніж трудовий спір. Розбіжність у широкому розумінні слова може бути врегульована в процесі безпосередніх переговорів, а якщо розбіжність не буде врегульовано, то виникає підґрунтя для виникнення трудового спору [Цит. за: 122, с. 161]. На думку В. Руденка, «спір» – це обговорення чогось двома або кількома особами, в якому кожна із сторін обстоює свою думку, свою правоту; суперечка. «Конфлікт» – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок, серйозні розбіжності; гостра суперечка [123].

Зарубіжні автори теж часто розрізняють поняття «трудова розбіжність» і «трудова розбіжність», хоча їхнє тлумачення залежить від правових систем, культурних контекстів і наукових дисциплін. Наприклад, Європейська комісія підкреслює роль структурованих процесів, таких як медіація та примирення, як ефективних механізмів вирішення колективних трудових спорів. Ці методи спрямовані на деескалацію напруженості та досягнення справедливих домовленостей при збереженні виробничого миру [61]. Наприклад, у контексті турецького трудового законодавства трудова розбіжність –

це конфлікт між працівниками та роботодавцями, пов'язаний з організацією умов праці. У цих спорах можуть брати участь окремі працівники і роботодавці або їхні відповідні профспілки, залежно від того, чи є питання індивідуальним або колективним за своєю природою [124]. З іншого боку, «трудовий конфлікт» охоплює ширший спектр напруженості, скарг і протистоянь на робочому місці, які не завжди офіційно визнаються або вирішуються через правові канали. Трудові конфлікти можуть проявлятися через страйки, протести, бойкоти, уповільнення темпів роботи або інші форми страйків. Вони часто виникають через системні проблеми, такі як неналежне дотримання трудових прав, економічна нерівність або соціально-політичні чинники, що виходять за межі робочого місця. Наприклад, у країнах з обмеженою присутністю профспілок або обмежувальним трудовим законодавством трудові конфлікти можуть виникати як неформальні або навіть підпільні протести проти поганих умов праці або експлуатації. Таке ширше тлумачення трудового конфлікту відображає його глобальну і багатогранну природу, на яку впливають такі змінні, як політичні режими, соціально-економічна нерівність і міцність інститутів ринку праці [125].

Як бачимо, відмінність між «трудовим спором» і «трудовим конфліктом» не є універсально стандартизованою. Наприклад, науковці, які вивчають теорії управління конфліктами, стверджують, що трудові спори є формальними та інституційно врегульованими розбіжностями, тоді як трудові конфлікти часто втілюють латентну або явну напруженість, яка вимагає ширшого системного втручання. Французький учений Максим Кіжу у своїй статті «Трудовий конфлікт як глобальне явище: проблеми та наслідки» під терміном «трудовий конфлікт» має на увазі всі форми протесту, пов'язані з професійною діяльністю чи зайнятістю, а також аспекти, що стосуються таких протестів. Хоча це поняття охоплює мобілізацію профспілок, було б необґрунтованим, стверджує автор, обмежуватися лише цим аспектом, зважаючи на відсутність профспілкових організацій у багатьох частинах світу, а також регулярні репресії, яким вони

піддаються [30, р. 9–16]. Гі Гру визначає трудовий конфлікт як полісемантичне, полісценічне та поліморфне явище, що враховує його багатогранність у різних соціальних, економічних і політичних умовах. Такий підхід дозволяє більш глибоко розглядати трудові конфлікти у глобальному контексті, де фактори, що впливають на ці конфлікти, можуть суттєво відрізнятися. Наприклад, у країнах із слабкими інституційними системами або авторитарними режимами трудові конфлікти часто набувають неформального характеру, зокрема спонтанні протести або приховані форми опору. Водночас у державах із розвиненими трудовими законодавствами ці конфлікти можуть бути виражені у вигляді офіційних страйків чи переговорів [126]. Таким чином, підхід Гі Гру дозволяє розширити межі аналізу трудових конфліктів, включивши до нього як офіційно визнані, так і неформальні прояви протесту. Це визначення є надзвичайно цінним для дослідження трудових конфліктів на міжнародному рівні, оскільки воно враховує не лише формальні правові аспекти, але й соціокультурні, політичні та економічні контексти, які впливають на їх виникнення та перебіг.

Враховуючи проаналізовані позиції вчених, можна говорити про три основні відмінності у контексті співвідношення понять «трудовий спір» та «трудовий конфлікт». По-перше, це сфера застосування (обсяг). Трудові спори є вузькими і зосереджуються на конкретних правових розбіжностях, тоді як трудові конфлікти охоплюють ширший спектр напруженості та скарг на робочому місці, тобто трудові конфлікти можуть не стосуватися розбіжностей у правовій царині. По-друге – формалізація. Трудові спори, як правило, вирішуються за допомогою формальних юридичних або інституційних процесів, тоді як трудові конфлікти можуть включати неформальні або позасудові способи вираження невдоволення. І третє – інтенсивність прояву. Так, трудові конфлікти часто включають колективні та більш помітні дії, такі як страйки або протести, що відображають глибинне незадоволення, яке може бути, а може й не бути юридично обґрунтованим. А

«інтенсивність» трудового спору втілюється у порушення норм трудового законодавства.

Тож різниця між поняттями «трудовий спір» і «трудовий конфлікт» полягає в їхньому обсязі, формалізації та механізмах вирішення.

Далі звернемо увагу на класифікацію трудових спорів. Необхідно зазначити, що поділ трудових спорів на індивідуальні та колективні бере свій початок з еволюції трудових відносин та інституціоналізації механізмів вирішення конфліктів. Цей поділ відображає різну природу, сферу дії та сторони, що беруть участь у таких спорах, і має глибоке коріння як у правових традиціях, так і в соціально-економічному розвитку в усьому світі.

В Україні поділ на індивідуальні та колективні трудові спори закріплений на законодавчому рівні, що відображає характер та сферу трудових розбіжностей. Індивідуальні трудові спори виникають між окремим працівником та його роботодавцем з приводу виконання трудових прав та обов'язків, наприклад, спори щодо заробітної плати, незаконного звільнення або умов праці. Вони регулюються насамперед Кодексом законів про працю України і вирішуються за допомогою таких механізмів, як комісії з трудових спорів (якщо вони створені на робочому місці) або в судах загальної юрисдикції. А у колективних трудових спорах бере участь група працівників або їхніх представників (наприклад, профспілки) та роботодавець або об'єднання роботодавців, зазвичай вони стосуються ширших питань, таких як колективні договори, зміни в умовах праці або права трудових колективів. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» регулює ці спори. У разі не вирішення конфлікту працівники можуть вдатися до страйку як форми колективних дій. Вітчизняні науковці переконують, що чітке розмежування трудових спорів дозволяє забезпечити дотримання принципу пропорційності між правами працівників та інтересами роботодавця, а також ефективно організувати процедури їх вирішення [127]. А поділ трудових спорів на індивідуальні та колективні є не лише теоретично виправданим, але й необхідним на практиці для вироблення

спеціалізованих правових інструментів вирішення конфліктів у сфері праці [128, с. 158].

На наше переконання, поділ на індивідуальні та колективні спори залишається актуальним, але глобалізація, зміни в моделях зайнятості та гіг-економіка розмили ці межі. Водночас слід не забувати і про вплив МОП. Міжнародна організація праці продовжує підкреслювати цей поділ у своїх конвенціях, пропагуючи механізми, пристосовані до обох категорій, для ефективного вирішення спорів. Така класифікація допомагає гарантувати, що спори, як особисті, так і колективні, вирішуються за допомогою відповідних механізмів, що відображають складність сучасних трудових відносин.

Підсумовуючи викладене вище, варто підкреслити, що перспективи медіації в Україні є доволі обнадійливими, враховуючи її потенціал для підвищення ефективності та справедливості вирішення трудових спорів. Медіація забезпечує механізм для усунення першопричин спорів при збереженні трудових відносин, що особливо важливо в секторах, які характеризуються високою взаємозалежністю робочої сили. На відміну від змагального судового процесу, медіація дозволяє знаходити гнучкі та творчі рішення, пристосовані до конкретних потреб сторін конфлікту. Такий підхід не лише відповідає міжнародним стандартам, зокрема, стандартам Міжнародної організації праці, але й враховує особливості трудових спорів в Україні. Водночас, щоб медіація була ефективно інтегрована в українську правову систему, необхідні певні законодавчі та інституційні реформи, зокрема розроблення комплексної правової бази для регулювання медіації в трудових спорах, навчання медіаторів і суддів з трудового права. Потрібні інформаційні кампанії та освітні програми, орієнтовані як на працівників, так і на роботодавців, задля формування культури медіації та висвітлення її переваг як кращого методу вирішення спорів.

Висновки до розділу 1

1. Причини виникнення конфліктів у трудових відносинах можна розглядати через три основні виміри: 1) юридичний (правовий): конфлікти, що виникають у зв'язку із порушенням законодавства; 2) інтересний вимір: конфлікти, які спричинені суперечностями щодо умов праці, робочого часу, оплати праці тощо; 3) емоційний вимір: такі конфлікти супроводжуються проблемами міжособистісного характеру, такими як неповага, дискримінація, дегуманізація працівника. Конфлікти є природною частиною трудових відносин, їхня природа може бути як деструктивною, так і конструктивною. Емоційний вимір підкреслює психологічний аспект трудових відносин, який часто ігнорується.

2. Конфлікти доцільно класифікувати залежно від природи, форми вираження, впливу на організацію та від рівня конфлікту. Це дасть можливість ефективніше будувати кадровий менеджмент, а також стратегію розвитку підприємства (бізнесу). Трудові конфлікти — це не лише індикатор напруженості у відносинах між роботодавцем і працівником, але й шанс для покращення умов праці за рахунок конструктивних рішень. Необхідно враховувати емоційний аспект конфліктів у правовому регулюванні трудових відносин в Україні, особливо ситуацію, в якій опинилася Україна. Тривала збройна агресія Російської Федерації проти нашої країни не лише спричиняє жахливі людські й ресурсні втрати, але й завдає глибоких психологічних травм українцям, що, безперечно, впливає і на трудові відносини. Тож українцями важливими у цих умовах є побудова превентивних стратегій і ширше впровадження медіації як ефективного способу врегулювання конфліктів на ранніх етапах. Слід приділяти більше уваги розвитку конфліктологічної культури в організаціях, оволодінню роботодавцями і працівниками ефективними навичками управління конфліктами.

3. Для вирішення конфліктів поза межами офіційного судового розгляду альтернативними методами виступають арбітраж і медіація.

4. Медіація є конструктивним способом вирішення конфліктів і важливим елементом системи управління останніми в організаціях. Це той інструмент, з допомогою якого організації вирішують конфлікти і працюють над створенням здорового робочого клімату. Але трапляються такі ситуації і такі спори, коли медіація є неприйнятною (наприклад, сексуальні домагання на робочому місці чи булінг). З огляду на це доцільно розробити стандарти для оцінки медіаційної можливості вирішення трудового конфлікту, варто зважати при цьому на інтенсивність і тип останнього.

5. У Директиві про медіацію в Європі представлено чотири різні моделі застосування такого способу вирішення конфліктів. Наша держава тяжіє до другої моделі застосування медіації: добровільна медіація зі стимулами та санкціями: сторони заохочуються до участі в медіації. В Україні базові правила щодо процедури медіації закладені в Законі України «Про медіацію».

6. Процес медіації може містити такі компоненти: 1) оцінка процесу медіації; 2) вплив факторів, які можуть впливати на ефективність або можливість використання медіації; 3) аналіз взаємодії між сторонами, тобто вивчення динаміки між сторонами конфлікту, їхніх цінностей, інтересів, ставлення до медіації та способів вирішення конфліктів; 4) моделювання різних сценаріїв; 5) оцінка впливу медіації на результат трудового конфлікту.

7. Трудові спори є природним побічним продуктом трудових відносин і виникають тоді, коли очікування та зобов'язання працівників і роботодавців вступають у конфлікт. Незалежно від того, чи стосуються вони заробітної плати, умов праці або прав на ведення колективних переговорів, ці спори є одночасно викликом і можливістю для розвитку трудового законодавства та захисту прав працівників. Їх вирішення часто перевіряє надійність правової бази та адаптивність систем трудових відносин.

8. Трудові спори потребують індивідуального підходу, який визнає їхні унікальні характеристики та інтереси сторін. Упровадження спеціалізованих механізмів трудового правосуддя та інтеграція квазісудових

органів можуть зробити систему вирішення трудових спорів більш ефективною та справедливою. Ці кроки не лише посилять захист трудових прав, але й сприятимуть створенню більш гармонійної атмосфери на робочому місці, зміцненню довіри та співпраці між роботодавцями та працівниками.

9. Є три основні відмінності у співвідношенні понять «трудовий спір» та «трудовий конфлікт»: 1) сфера застосування (обсяг); 2) формалізація. Трудові спори, як правило, вирішуються за допомогою формальних юридичних або інституційних процесів, тоді як трудові конфлікти можуть включати неформальні або позасудові способи вираження незадоволення; 3) інтенсивність прояву. Трудові конфлікти часто втілюються у колективні дії, такі як страйки або масові протести. А «інтенсивність» трудового спору проявляється нерідко порушенням норм трудового законодавства.

РОЗДІЛ 2

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УРЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ

2.1. Медіація у врегулюванні індивідуальних трудових спорів: юридичні та соціальні аспекти

Зростаюча складність та різноманітність індивідуальних трудових спорів у сучасних трудових відносинах створює певні проблеми у їх вирішенні. У всьому світі спостерігається постійне зростання кількості індивідуальних трудових спорів, що виникають на основі скарг та претензій, що відображає структурні зрушення в системах зайнятості та на ринках праці. За даними Міжнародної організації праці, ці спори часто виникають через такі фактори, як посилення захисту індивідуальних прав, зменшення чисельності профспілок, збільшення кількості розірвань трудових договорів і поширення нестабільних трудових відносин. Такі зміни призвели до зниження гарантій зайнятості, сегментації ринків праці та посилення нерівності на робочих місцях, створюючи сприятливий ґрунт для конфліктів між працівниками та роботодавцями.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, ці проблеми ускладнюються процесуальною неефективністю, перевантаженістю судів та обмеженим доступом до ефективних механізмів вирішення конфліктів. Використання медіації у вирішенні індивідуальних трудових спорів є перспективним шляхом вирішення цих проблем як з правової, так і з соціальної точки зору. Медіація, яка характеризується добровільним, гнучким і не змагальним характером, може подолати розрив між формальними судовими системами та потребою у своєчасному, ефективному і справедливому вирішенні спорів.

Глобальні дослідницькі ініціативи МОП підкреслюють важливість впровадження контекстно чутливих механізмів вирішення трудових спорів, зокрема індивідуальних конфліктів. Ці дослідження виявляють значні

відмінності в тому, як країни вирішують такі спори, під впливом історичного, соціально-економічного, політичного та правового контекстів [129]. Наприклад, у країнах континентального права, таких як Франція та Німеччина, і системах загального права, таких як Велика Британія та США, механізми вирішення спорів розвивалися у відповідь на зміни у сфері праці.

В Україні нинішня система вирішення трудових спорів значною мірою покладається на судові механізми, які часто недостатньо пристосовані для вирішення нюансів і відносин, притаманних індивідуальним трудовим спорам. Медіація ж фокусується на діалозі, взаєморозумінні та збереженні трудових відносин, що робить її особливо придатною для вирішення індивідуальних спорів. Упровадження медіації в трудове законодавство України відповідає міжнародним тенденціям і спрямоване на вирішення системних проблем чинної системи вирішення спорів. Австралія, Швеція та Японія вже продемонстрували потенціал медіації для оптимізації процесів, покращення доступу до правосуддя та сприяння гармонії на робочому місці. Ці приклади підкреслюють цінність включення медіації в систему трудового права України не як заміни існуючих механізмів, а як додаткового інструменту, що підвищує ефективність і швидкість реагування системи в цілому.

У Європейському Союзі спостерігається чимало прикладів механізмів представництва працівників. У Франції компанії з понад 11 працівниками повинні мати обраних представників працівників, а в компаніях, де понад 50 працівників, вимагається призначати представників профспілок. Ці представники відіграють важливу роль у внутрішніх процедурах розгляду скарг, але в малих компаніях без профспілкових структур більшість індивідуальних спорів переходить на розгляд трудових трибуналів. У Німеччині внутрішні процедури розгляду скарг у приватному секторі регулюються Законом про установу робіт; ним передбачено право працівників подавати скарги та брати участь у роботі. Працівники можуть подати скаргу безпосередньо, індивідуально або звернувшись за допомогою

чи посередництвом через відповідний робочий орган або виробничу раду. У разі розбіжностей між виробничою радою та роботодавцем щодо обґрунтованості скарги виробнича рада (а не працівник) може передати справу на розгляд узгоджувальної комісії, що складається з рівної кількості членів. Рішення комісії приймає форму обов'язкового арбітражу; однак вона не розглядає скарги, пов'язані з юридичними правами, що підпадають під юрисдикцію суду з трудових справ. Процедура оскарження не є обов'язковим етапом перед зверненням до суду з трудових питань [130]. Однак ця процедура за участю виробничих рад відіграє важливу роль як у захисті окремих працівників, так і в зменшенні навантаження на суд із трудових питань. Арбітраж також можна використовувати для вирішення спорів, що виникають під час навчання, шляхом створення спільних арбітражних комітетів з рівною кількістю представників роботодавців і працівників. Цей арбітражний процес є обов'язковим етапом перед зверненням до суду з трудових справ. Проте це викликає питання, чи існує нерівний доступ до суду з трудових питань між тими, хто має пройти через комісію, і тими, хто має доступ до суду безпосередньо.

У Швеції профспілкам за законом надано офіційні повноваження представляти своїх членів і тих, на кого поширюються колективні договори (90 відсотків працівників), у розв'язанні індивідуальних трудових спорів, які спочатку повинні бути повністю вирішені в трудовому суді. Також можливий обов'язковий приватний арбітраж, за винятком випадків дискримінації, за умови, що він застосовується через колективний договір. На практиці це обмежено декількома секторами: у банківській справі, для помічників по догляду та у спорах щодо професійного страхування. Привілейована роль профспілок не має рівномірного охоплення: хоча щільність профспілок у Швеції загалом становить близько 70 відсотків, вона помітно низька в певних групах і секторах – молоді працівники, працівники на визначений термін, ті, хто народився за межами Північних країн, і працівники сфери гостинності, роздрібної торгівлі, сільського господарства, лісового господарства та

рибальства. У той час як деякі профспілки працюють над вирішенням проблеми представництва, неорганізовані працівники залишаються змушеними подавати свої індивідуальні спори до звичайних районних судів [131].

У Канаді профспілки зобов'язані представляти інтереси своїх членів при поданні їхніх скарг роботодавцям. Процедури розгляду скарг викладені в колективних договорах, але в загальних рисах регулюються законодавством. Але існує помітна різниця між залученням профспілок до розгляду скарг у приватному секторі (щільність профспілок приблизно 17 відсотків) і в державному секторі (щільність профспілок понад 74 відсотки). Обов'язковий арбітраж із залученням сторонніх арбітрів поширений у межах колективних договорів, хоча це трудомістка процедура. У провінції Квебек працівники, об'єднані в профспілки, повинні діяти в порядку, передбаченому їхніми колективними договорами. Сторони колективного договору можуть вимагати, щоб певні умови, пов'язані з витратами на заробітну плату, були розширені для працівників, які не є членами профспілки, в тому самому секторі на географічній основі, що може бути схвалено указом. Паритетний комітет із представників роботодавців і профспілок несе відповідальність за застосування указу, і у разі порушення цей комітет має повноваження подавати грошові позови від імені працівників, які не є членами профспілки, до цивільних судів (члени профспілки відстоюють свої права через свою профспілку) [132]. В Японії спільні консультації між роботодавцями та профспілками на підприємствах відіграли важливу роль у побудові гармонійних відносин між працівниками та керівництвом, а також у запобіганні та вирішенні конфліктів на робочому місці. Довгострокова практика працевлаштування та система оплати праці за вислугою років також спрацювали як стимул для працівників уникати спорів. Однак ця практика та пов'язані з нею наслідки послабилися зі збільшенням кількості нестандартних працівників, яких, як правило, виключають як із традиційної корпоративної практики, так і з представництва профспілок. У Сполучених

Штатах механізми трудового арбітражу, створені через колективні договори, передбачають двосторонні процедури в профспілковому контексті, але застосовуються виключно до профспілок.

Необхідно висвітлити питання про адміністративні відомства та установи, оскільки у багатьох країнах системи адміністрування праці відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної організації та функціонування індивідуальних систем запобігання та вирішення трудових спорів. На них покладено не лише функцію управління механізмами запобігання та вирішення спорів, але й надання безкоштовних послуг з врегулювання, таких як примирення/посередництво, а також надання низки превентивних послуг шляхом інформування, консультування та навчання, які сприяють добровільному врегулюванню спорів та добровільному дотриманню вимог законодавства. У деяких країнах вони включають винесення судових рішень (їх проаналізуємо пізніше). У багатьох країнах такі послуги надають департаменти праці або органи державного управління. На належне функціонування індивідуальних систем вирішення трудових спорів також безпосередньо впливає діяльність інспекцій праці та подібних правоохоронних органів (далі – інспекції праці), які відіграють певну роль у сприянні дотриманню трудового законодавства. Забезпечення належної взаємодії та співпраці між органами державної влади також є частиною їхніх обов'язків. Функції, юрисдикція та процедури окремих механізмів вирішення спорів та трудових інспекцій у досліджуваних країнах суттєво відрізняються. Зокрема, підхід до невиплати або неповної виплати заробітної плати кардинально відрізняється: в одних країнах стягнення невиплаченої заробітної плати є, по суті, питанням індивідуального трудового спору (цивільного позову), тоді як в інших це стає питанням, що підлягає примусовому виконанню через інспекцію праці. Там, де встановлені загальні стандарти охорони праці (Австралія, Канада, Японія, США), інспекція праці має ширшу юрисдикцію, але це іноді призводить до розмивання відмінностей між функціями інспекції праці та системами вирішення індивідуальних

трудових спорів. Розмежування юрисдикції – це насамперед питання національних систем.

Вирішення спорів через адміністративні відомства та агентства у країнах, де механізми колективного голосу відіграють ключову роль у запобіганні та вирішенні індивідуальних трудових спорів (Франція, Німеччина, Швеція), послуги позасудового адміністративного вирішення спорів не пропонуються. І навпаки, в Австралії, Канаді, Японії, Іспанії, Сполученому Королівстві та Сполучених Штатах Америки функції механізмів колективного голосу або скорочені, або обмежені, а трудові адміністрації або державні агентства з вирішення спорів відіграють важливу роль у наданні безкоштовних, швидких та доступних послуг з примирення та/або медіації. Ці послуги мають на меті допомогти сторонам досягти дружнього врегулювання і тим самим зменшити навантаження як на спеціалізовані трудові суди/трибунали, так і на суди загальної юрисдикції. Очевидно, що більшість адміністративних послуг відфільтровують велику кількість індивідуальних трудових спорів від судового розгляду і пропонують безкоштовне, доступне і набагато швидше врегулювання. Зростання і розвиток цих послуг, однак, ставить питання про ступінь державного втручання, необхідного для запобігання і вирішення трудових спорів, особливо там, де механізми колективного голосу відсутні або не функціонують, або їхня роль у вирішенні індивідуальних скарг законодавчо обмежена. До прикладу, у Канаді (Квебек) скарги на репресії та незаконні дії роботодавців, а також на неправомірні звільнення відповідно до Закону про трудові стандарти Квебеку донедавна подавалися спочатку до Комісії з трудових норм (далі – КТН), незалежної державної установи, яка пропонувала послуги медіації за умови згоди позивача. Якщо врегулювання не було досягнуто, на вимогу позивача справа передавалася до Комісії з трудових відносин (далі – КТВ), спеціалізованого трудового трибуналу, який об'єднаний з новим трибуналом адміністративного права. Аналогічна процедура застосовується до справ про незаконне звільнення [133]. Однак у

КТН справи розглядалися набагато швидше – упродовж двох місяців або близько того, ніж у КТВ, де затримка зазвичай становила понад рік, а у випадках, що потребували судового розгляду, могла сягати 20 місяців (понад 25 місяців у справах про незаконне звільнення).

В Японії адміністрація праці пропонує три основні безкоштовні послуги: а) єдині консультаційні пункти, розташовані в кожній префектурі, які пропонують консультаційні та інформаційні послуги (варіанти вирішення спорів, процедури врегулювання, застосовні закони та правила); б) адміністративні рекомендації; в) примирення за допомогою комісій з врегулювання спорів (далі – КРС), створених у кожній префектурі, які складаються з трьох нейтральних експертів з питань трудового законодавства та законодавства про зайнятість. Ці послуги були започатковані на початку 2000-х років у відповідь на значне збільшення кількості справ у цивільних судах, пов'язаних з індивідуальними трудовими спорами. Цікаво, що роботодавці, наприклад, часто відмовляються брати участь у цьому процесі. Ця процедура частіше використовується нестандартними працівниками (працівниками з неповним робочим днем, відрядженими працівниками або працівниками, які працюють за строковим контрактом), ніж стандартними працівниками. У спорах щодо дискримінації у сфері зайнятості КРС проводять медіацію, а не примирення. Під час медіації сторонам пропонується пропозиція для досягнення згоди. Раніше для ініціювання медіації була необхідна згода обох сторін, але ця умова була скасована з метою заохочення використання медіації. Адміністративне примирення та медіація є безкоштовними для користувачів, оскільки сторони не залучають адвокатів. У Сполученому Королівстві кожен, хто бажає подати позов до трудового арбітражу, повинен спочатку повідомити про це Службу консультацій, примирення та арбітражу (далі – ACAS). ACAS надає безкоштовні послуги примирення по телефону на добровільних засадах і в будь-який час. Ці послуги є найбільш часто використовуваним методом, який не передбачає звернення до трудових арбітражних судів. ACAS забезпечує

арбітраж на прохання обох сторін, але в дуже обмеженій юрисдикції, і ця можливість не часто використовується. Через статутний статус ACAS інші (комерційні чи некомерційні) провайдери послуг з вирішення спорів використовуються рідко. ACAS розглядає велику кількість справ, з яких небагато доходить до офіційного судового розгляду, стверджують дослідники [134].

У Сполучених Штатах Комісія з питань рівних можливостей у сфері зайнятості (далі – ЕЕОС) є адміністративним органом, який забезпечує досудове посередництво та примирення за позовами про дискримінацію відповідно до федеральних законів. Подача скарги до ЕЕОС є обов'язковою перед зверненням до суду, і ЕЕОС законодавчо уповноважена діяти за допомогою неформальних методів, таких як конференція, примирення та переконання. Після добровільного посередництва КРЄС визначає, чи є «достатні підстави» вважати, що мала місце незаконна дискримінація, чи ні. Якщо такі підстави встановлені, проводиться примирення. Медіація є найбільш доступним варіантом для переважної більшості заявників, враховуючи тривалість повного процесу розслідування. Крім того, лише в дуже небагатьох випадках виявляються вагомі підстави для відмови. Однак медіація є необов'язковою, і роботодавці часто не погоджуються на неї. Таким чином, обов'язковий процес ЕЕОС може стати бар'єром для тих, хто бажає мати прямий доступ до суду. В Іспанії досудове адміністративне примирення є обов'язковим для індивідуальних трудових спорів у приватному секторі, з деякими винятками для окремих юрисдикцій. Невиправдана неявка однієї зі сторін тягне за собою накладення штрафу. Примирення триває не довше 10–15 хвилин.

Окремо маємо розглянути роль трудових інспекцій (виконавчих органів). Незалежно від того, які служби можуть існувати для сприяння доступу до механізмів вирішення спорів, є багато працівників, які самі не подаватимуть скарги, навіть якщо вони працюють у несприятливих і нелюдських умовах. Таким чином, трудові інспекції, як правило, наділені

широкими повноваженнями, включаючи право входити в приміщення вдень і вночі, а також накладати або ініціювати накладення санкцій. Однак кінцевою метою трудових інспекцій, як правило, не є покарання сумлінних роботодавців, які не знають про свої юридичні зобов'язання, але бажають дотримуватися захисного трудового законодавства. Їхньою загальною метою є сприяння дотриманню законодавства, а примусові заходи застосовуються переважно там, де це необхідно для досягнення цієї мети. Для заохочення дотримання законодавства застосовуються різні підходи, включаючи профілактичні заходи, інспекційні відвідування, «виправні» рекомендації або приписи, щоб надати роботодавцю можливість виправити дії, пов'язані з порушеннями, і в той же час прискорити цей процес. Останні підходи за певних обставин поєднуються з неформальним вирішенням спорів. У деяких країнах такі підходи включають використання примирення/медіації, що ще більше розмиває межу між правозастосуванням та врегулюванням спорів. Особливо це стосується складних сценаріїв, в яких нелегко чітко визначити порушення або розмежувати їх від спорів. Не у всіх випадках, лише у разі серйозних порушень, жорстоких та експлуаторських умов праці, а також відмови роботодавців виконувати рекомендації чи приписи інспекції, інспектори використовують усі свої повноваження для примусового виконання рішень. Іноді роботодавцям пропонують можливість виправити порушення. Важливо, що хоча існує чітке розмежування юрисдикції між інспекцією праці та процедурами вирішення індивідуальних спорів, рекомендації інспекторів щодо виправлення ситуації часто призводять до вирішення спорів. В Австралії, Канаді, Іспанії та Сполучених Штатах Америки можливості врегулювання спорів вбудовані в процедури трудових інспекцій, що є важливим кроком перед примусовим виконанням рішень. В Австралії процес розслідування Омбудсмена з питань справедливої праці (FWO) складається з трьох етапів: а) оцінка скарги; б) вирішення спору посередниками FWO, переважно за допомогою телефонного зв'язку; і в)

розгляд варіантів правозастосування інспекторами з питань добросовісної праці.

Ще одним підходом до заохочення комплаєнсу в Канаді та Великій Британії є «викриття та присоромлення» роботодавців. В останній країні він широко використовується, оскільки механізми примусу існують лише в дуже обмежених сферах і, як правило, є слабкими. Незважаючи на різноманітні зусилля, спрямовані на заохочення дотримання законодавства, переважна більшість порушень мінімальної заробітної плати у Великій Британії залишаються невиявленими. Доступ до правосуддя для працівників, які перебувають у нечітких або завуальованих трудових відносинах, обмежений. Загальновідомо, що працівник, який перебуває у трудових відносинах, має право користуватися перевагами захисного трудового законодавства. На практиці працівники все частіше ризикують бути виключеними з цього захисту через участь у нестандартних формах зайнятості [135]. Звідси випливає, що ці явища є перешкодами для доступу до механізмів вирішення спорів та/або трудових інспекцій. У деяких країнах інспекція праці має повноваження виявляти наявність трудових відносин або з'ясовувати статус працівників і роботодавців, а отже, боротися з недотриманням законодавства через використання нечітких, завуальованих або невірно класифікованих трудових відносин. У Сполучених Штатах, наприклад, замасковані трудові відносини можуть бути врегульовані відповідно до Закону про справедливі трудові стандарти 1938 року та Закону про працю штату Нью-Йорк, які охоплюють спори про «неправильну класифікацію». В Японії інспектори праці проводять розслідування і визначають, чи є позивач «працівником», який працює на підприємстві або в офісі і отримує заробітну плату, незалежно від виду діяльності, відповідно до адміністративних циркулярів та/або прецедентного права. Таким чином, інспектори праці вивчають фактичні трудові відносини, встановлюють статус працівників і працюють над забезпеченням дотримання законодавства [136].

У контексті досліджуваного питання маємо зазначити, що в Україні розв'язання індивідуальних трудових спорів залишається багатогранною проблемою, яка формується під впливом історичних, правових, інституційних та соціально-економічних чинників. Основи системи вирішення трудових спорів в Україні було закладено ще за радянських часів. Кодекс законів про працю України, прийнятий у 1971 році, визначив основні правові механізми для вирішення трудових спорів, зокрема Комісії по трудових спорах на рівні підприємств та судів загальної юрисдикції. Однак ці механізми були розроблені для функціонування у централізованій плановій економіці, де держава контролювала трудові відносини, що зводило кількість конфліктів до мінімуму. Після переходу до ринкової економіки обсяги та складність трудових відносин значно зросли, що призвело до збільшення кількості спорів щодо заробітної плати, умов праці та звільнень. Сьогодні КТС в Україні не виконує тих функцій, які були закладені під час прийняття у 1971 році КЗпП, і не справляється із викликами сьогодення. Незважаючи на внесення змін до КЗпП та ухвалення Цивільного процесуального кодексу України (2004), система ще не адаптувалася повністю до вимог сучасного ринку праці. Наразі система вирішення індивідуальних трудових спорів має чимало системних проблем, що впливають на ефективність захисту трудових прав та інтересів працівників і роботодавців. Однією з основних є перевантаження і неефективність судової системи. Суди загальної юрисдикції є ключовим інструментом для вирішення індивідуальних трудових спорів, проте їх робота ускладнюється надмірним навантаженням. Іншою важливою проблемою є неефективна робота комісій по трудових спорах. За законодавством, КТС є первинним органом для вирішення трудових спорів на підприємствах, але їх створення та функціонування є нечастим явищем сьогодні. Як зазначають науковці, здебільшого роботодавці не створюють КТС через небажання займатися додатковими організаційними питаннями або через низьку обізнаність працівників про такі механізми [139, с. 67]. До того ж, самі працівники часто сприймають рішення комісій по

трудових спорах як упереджені на користь роботодавця, що підриває довіру до цього механізму.

Відсутність належно організованих механізмів альтернативного вирішення спорів також є серйозним викликом для України. Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році – важливий крок, але, як слушно зазначає В. Мельник, його реалізація перебуває на початковому етапі, а медіація досі не є достатньо популярною через низьку обізнаність і відсутність підготовлених фахівців [121]. Ще однією проблемою вирішення індивідуальних трудових спорів є слабкість механізмів колективного представництва. Профспілки, які повинні захищати інтереси працівників, мають обмежений вплив через зниження рівня членства та внутрішню фрагментацію. Звісно, зниження ролі профспілок у вирішенні трудових спорів робить працівників більш вразливими перед роботодавцями [140]. Тому у багатьох випадках працівники не мають доступу до ефективного представництва, що ускладнює вирішення їхніх трудових спорів. Обмежена доступність і недостатня обізнаність працівників про механізми вирішення трудових спорів також є важливою проблемою. Це особливо стосується працівників у сфері неформальної зайнятості або тих, хто працює за нестандартними контрактами. Відсутність доступної інформації про права працівників є значним бар'єром для реалізації трудових прав [141]. Крім того, варто у цьому контексті вказати на фрагментацію нормативно-правової бази у сфері трудових спорів. Відсутність гармонізованого підходу ускладнює практичне застосування норм. Як зазначає Г. Чанишева, неузгодженість між різними нормативними актами створює перешкоди для ефективного вирішення трудових спорів [142].

Таким чином, нинішня система вирішення трудових спорів в Україні є недостатньо ефективною через низьку системних проблем. Переконані, що системність проблем при вирішенні індивідуальних трудових спорів свідчить про нагальну необхідність реформи у контексті створення спеціалізованих трудових суддів, розвитку механізмів альтернативного вирішення спорів,

зокрема медіації, та посилення ролі профспілок і підвищення обізнаності працівників про їхні права.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн щодо функціонування спеціалізованих трудових суддів, ми вже відзначали ефективність їх роботи при вирішенні індивідуальних трудових спорів. Так, у Німеччині суди з трудових спорів мають широку юрисдикцію щодо колективних та індивідуальних трудових спорів аж до останньої стадії. Австралійський FWC є спеціалізованим трибуналом, на який покладено, серед іншого, вирішення низки індивідуальних спорів (63% його робочого навантаження). Хоча він має внутрішню систему апеляцій, сторони також можуть звернутися за правовим переглядом рішень FWC до федеральних судів [143]. У Канаді провінції Онтаріо та Квебек мають власні спеціалізовані трибунали; хоча позови також можуть бути подані до цивільних судів, останній шлях обмежений певними обставинами, оскільки він блокує доступ до відповідних адміністративних органів та трибуналів. Процедури цивільного судочинства також є дорогими і тривалими через гонорари адвокатів та платну посередницьку діяльність [144]. Японія запровадила процедуру трудових трибуналів у середині 2000-х років для розгляду індивідуальних трудових спорів, хоча позивачі можуть обирати між ними та районним цивільним судом. У Франції трудові трибунали мають юрисдикцію щодо індивідуальних трудових спорів у приватному секторі. Апеляції розглядаються в спеціальних трудових палатах апеляційних судів, а подальші апеляції подаються до Касаційного суду [145, р. 155]. В Іспанії процедура схожа: суд з трудових спорів має юрисдикцію першої інстанції, а апеляції розглядаються в палатах з трудових спорів вищих судів на рівні автономних співтовариств. У Сполученому Королівстві до юрисдикції ТС належать справи про несправедливе звільнення, дискримінацію, порушення контрактів на суму не більше 25 000 фунтів стерлінгів, позови щодо заробітної плати самотніх матерів, незаконні відрахування із заробітної плати, ненадання належної документації та спори щодо виплат, пов'язаних із

неплатоспроможністю. Цивільні суди розглядають позови, пов'язані з порушенням контракту, включаючи неправомірне звільнення, деліктні дії, а також порушення правил безпеки та охорони здоров'я. Хоча юрисдикція арбітражного суду обмежена й конкретизована і стосується переважно спорів, пов'язаних зі звільненням, цивільні суди розглядають позови як у разі коли трудові відносини продовжуються, так і коли вони закінчилися. Цивільні суди також розглядають позови, коли закінчився термін позовної давності для трибуналу.

У Сполучених Штатах Національна рада з трудових відносин (National Labor Relations Board, NLRB), незалежна федеральна установа, відповідає за захист прав працівників відповідно до Національного закону про трудові відносини (National Labor Relations Act). Хоча NLRB в основному займається колективними спорами, що стосуються трудових відносин, вона також розслідує і сприяє їх врегулюванню, а її судді з адміністративного права видають рішення або рекомендовані накази щодо дискримінації окремих осіб за участь у «узгодженій діяльності» як недобросовісної трудової практики. НСЗП також розглядає скарги на умови праці та акти подачі скарг до агентства або суду. Апеляції подаються спочатку до власних апеляційних комісій NLRB, потім до Апеляційного суду і, зрештою, до Верховного суду [66].

Структура у Швеції є унікальною серед країн у цьому контексті. Справи, що не стосуються профспілок, розглядаються спочатку місцевими районними судами. Апеляції з районних судів надходять до трудових судів. Спеціалізовані процедури розроблені таким чином, щоб бути дешевшими, ніж звичайні суди, хоча вони, як правило, залишаються дорожчими, ніж позасудові процедури врегулювання спорів. Витрати, які впливають на доступ до спеціалізованих процедур, включають різні рівні судових зборів, у тому числі їх зниження, звільнення від сплати або розподіл між сторонами; витрати на залучення юристів у разі необхідності; доступність юридичної допомоги та послуг представництва. Фінансові стимули щодо засобів

правового захисту також можуть впливати на вибір позивачів і доступ, тож зазвичай використовуються для спрямування користувачів на відповідний шлях залежно від їхніх потреб, одночасно забезпечуючи ефективність системи [146]. У Німеччині трудові суди стягують збори, хоча сума нижча, ніж для звичайних судів; передоплата не потрібна, але обидві сторони несуть власні судові витрати в першій інстанції. Проте безкоштовне юридичне представництво можна отримати через профспілки та конфедерації роботодавців. Фінансова допомога може бути призначена судом тим, хто не може оплатити витрати [147, р. 151]. У Японії процедури судового розгляду трудових спорів створені для того, щоб запропонувати проміжний варіант з точки зору вартості, часу та наданих компенсацій між адміністративним примиренням і цивільними судами. У той час як складні справи зазвичай розглядаються цивільними судами, більшість справ про припинення трудових відносин і позовів щодо не виплаченої заробітної плати та вихідної допомоги розглядаються через процедуру трудового трибуналу. Цивільним судам також віддають перевагу позивачі, які прагнуть поновлення на роботі у справах про припинення роботи та звільнення, тоді як ті, хто вимагає грошової винагороди або врегулювання без поновлення на роботі, здебільшого обирають трудові суди. Останній зазвичай присуджує більші суми, ніж адміністративне примирення, але якщо сторона залучає адвоката відповідно до процедури трибуналу, вона повинна робити це за власний рахунок [148]. У Сполученому Королівстві стимули також відрізняються між цивільними судами, службами ET та ACAS. У 2013 році для доступу до ET було введено комісію за видачу та комісію за слухання разом із вимогою спочатку повідомити ACAS, щоб відкрити можливість примирення [149]. Ці зміни можна розглядати як стимули до врегулювання шляхом примирення. Крім того, вони призвели до значного падіння обсягу позовів. Позивачі звертаються до цивільних судів із сумами, що перевищують максимальну суму в розмірі 25 000 фунтів стерлінгів за порушення контракту. Цивільним судам також надають перевагу у справах, пов'язаних із постійним

працевлаштуванням, у випадках, коли минув термін позовної давності для судових позовів або коли позов є значним. NLRB у Сполучених Штатах також є більш фінансово доступним способом, ніж звичайні суди. Плата за подання не вимагається, а також пропонуються послуги перекладу. Рада представляє позивачів. Використання загальних судів обмежено працівниками з вищою зарплатою, такими як керівники або професіонали.

У Швеції застосовуються різні стимули у спорах, що виникають у профспілках і поза ними. Шведські трудові суди не стягують зборів, хоча окружні суди стягують. В обох випадках сторона, яка програла, в принципі зобов'язана сплатити судові витрати. У профспілковому контексті профспілки покривають усі судові витрати: це є стимулом для них шукати врегулювання шляхом переговорів щодо скарг. Працівникам, які не є членами профспілок, доступна фінансова допомога, яка залежить від матеріального становища, але вона може покрити лише частину судових витрат [150].

Необхідно акцентувати увагу на тому, що більшість спеціалізованих проваджень забезпечують більш швидке вирішення, ніж загальні суди, завдяки зокрема коротшим часовим обмеженням або обмеженням кількості слухань. Такі прискорені процедури пропонують залежні від часу стимули для сторін спору. У 2013–2014 роках FWC Австралії виніс рішення упродовж восьми тижнів після слухання у майже 84 відсотках справ і упродовж 12 тижнів у понад 93 відсотках справ [151]. У Німеччині важливість швидких процедур на всіх рівнях судових справ з трудових справ чітко вказується в законі про суди з трудових справ. Крім того, закон передбачає, що спори щодо наявності, відсутності або припинення трудових відносин мають розглядатися в першочерговому порядку. Закон Японії про трудовий трибунал вимагає від трибуналу завершити свої процедури упродовж трьох слухань. У Сполученому Королівстві середній час розгляду однієї претензії в ЕТ становить 27 тижнів [152]. У Швеції розгляд справ у трудових судах тривав близько 12 місяців, але середній час, витрачений на розгляд справ, які

проходили через переговори щодо скарг, був набагато коротшим, ніж на справи, передані до районних судів. Зміни до правил доказування також використовуються, щоб зробити процес швидшим, більш неформальним і, таким чином, доступнішим [153]. У Канаді (Квебек) загальні цивільно-правові норми про докази застосовуються до провадження згідно з СВТ. Вони модифіковані для позовів щодо помсти та незаконних дій відповідно до Закону про стандарти праці: у цих випадках суддя може приймати рішення та шукати будь-які необхідні докази для винесення рішення. В Японії застосовуються ті самі правила доказування, що й у цивільному судочинстві, але слухання в судах із трудових спорів є більш неформальними: зазвичай перехресний допит не проводиться, а колегії трибуналів можуть гнучко визначати зміст арбітражних рішень і відступати від загальних правил доказування [154].

У Сполученому Королівстві стандартні правила доказування не застосовуються до провадження щодо ЕТ. Серед інших застосовуваних підходів – використання усного провадження (наприклад, у Франції, Квебеку та Швеції) та забезпечення процедур подання документів по телефону чи онлайн (наприклад, у Канаді, Сполученому Королівстві та Сполучених Штатах) [155].

Таким чином, порівняльний аналіз індивідуальних систем вирішення трудових спорів у різних країнах свідчить про значні трансформації, що відбулися за останні роки. Ці зміни часто зумовлені збільшенням кількості спорів, що пов'язано зі зменшенням числа профспілок і, як наслідок, відсутністю механізмів колективного вирішення спорів для багатьох працівників. Механізми примирення та медіації набули поширення як у межах формальних юридичних процесів, так і як окремі інструменти. Однак якість та ефективність цих механізмів дуже різняться.

В Україні зберігаються подібні проблеми, що робить аналіз міжнародної практики надзвичайно актуальним для подолання системної неефективності у вітчизняному контексті. Упровадження медіації

залишається досі малоефективним, чому перешкоджає низька обізнаність та брак підготовлених фахівців, стверджують дослідники [156]. Брак усталених критеріїв оцінки якості примирення та медіації ще більше ускладнює просування цих інструментів в Україні, як і в багатьох інших юрисдикціях.

Потреба в розширенні прав і можливостей та підтримці вразливих працівників є постійною темою у вирішенні міжнародних трудових спорів. Низькооплачувані працівники, трудові мігранти та особи з нестабільною зайнятістю часто стикаються зі значними перешкодами у доступі до правосуддя. В Україні неформальна зайнятість залишається широко розповсюдженою, залишаючи багатьох працівників без доступу до формальних механізмів вирішення спорів.

Аналіз підкреслює необхідність цілісного підходу до розроблення систем вирішення трудових спорів. В Україні це вимагає інтеграції формальних і неформальних механізмів, удосконалення трудового законодавства та забезпечення доступності, справедливості та економічної ефективності процесів вирішення спорів. Використання найкращих міжнародних практик, таких як проактивна роль трудових адміністрацій у запобіганні конфліктам та використання інклюзивних стратегій для підтримки вразливих працівників, може дати цінну інформацію для реформування системи в Україні.

Отже, незважаючи на те, що проблеми, з якими стикається система вирішення трудових спорів в Україні, досі є широкими, вона має значний потенціал для вдосконалення. Застосовуючи комплексний та інклюзивний підхід, що ґрунтується як на міжнародному досвіді, так і на місцевому контексті, Україна може розробити більш ефективну систему вирішення індивідуальних трудових спорів, що в кінцевому підсумку посилить захист трудових прав і сприятиме досягненню соціальної справедливості.

Ще однією глобальною тенденцією є зростаючий акцент на інформаційній, консультативній та освітній функціях адміністрацій з питань праці та державних органів. Ці функції спрямовані на запобігання ескалації

спорів до формального судового розгляду. В Україні, однак, Державна служба праці стикається зі значними труднощами, зокрема такими як обмеженість ресурсів і непослідовне дотримання трудових стандартів.

Судовий розгляд залишається домінуючим механізмом вирішення трудових спорів в Україні, що суттєво обтяжує судову систему та призводить до затяжних конфліктів. Тому інтеграція медіації у систему вирішення індивідуальних трудових спорів є помітним кроком для модернізації трудового законодавства та покращення захисту прав працівників. Тож прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році мало величезне значення у цьому процесі. Утім, ефективність його реалізації у сфері трудових відносин гальмується через низьку обізнаність працівників і роботодавців, нестачу підготовлених медіаторів та нерозвинену інфраструктуру медіації. Водночас практика багатьох країн, зокрема Німеччини, Канади, Австралії та Швеції, демонструє, що впровадження ефективної системи медіації може значно покращити якість вирішення трудових спорів та сприяти гармонізації відносин між сторонами. Основними перевагами медіації у трудових спорах є її добровільний характер, конфіденційність, швидкість і спрямованість на взаємоприйнятне рішення. На відміну від судових процесів, які часто супроводжуються конфронтацією та припиненням трудових відносин, медіація сприяє збереженню робочих місць та партнерських відносин між працівниками та роботодавцями. Вона дозволяє сторонам самостійно визначати оптимальні варіанти вирішення конфлікту, що підвищує рівень їхньої задоволеності та довіри до процесу.

Тож існує необхідність комплексного реформування системи вирішення індивідуальних трудових спорів, яка має передбачати 1) інституціоналізацію медіації як обов'язкового або рекомендованого етапу у процесі вирішення трудових спорів перед зверненням до суду; 2) розбудову державної інфраструктури медіації, включаючи реєстр сертифікованих медіаторів та медіаційні центри при Державній службі України з питань праці; 3) популяризацію медіації серед працівників і роботодавців шляхом

інформаційних кампаній, роз'яснювальної роботи та залучення профспілок;
4) розвиток нормативно-правової бази, що забезпечуватиме єдність підходів до застосування медіації та її інтеграцію у трудове законодавство.

Таким чином, активне впровадження медіації у трудових спорах є одним із ключових напрямів розвитку національної системи вирішення трудових конфліктів.

2.2. Медіація у колективних трудових спорах: особливості та виклики

Тривалий час медіація була маловивченою темою у сфері трудових відносин. У 1980-х роках невелику кількість емпіричних досліджень на цю тему пояснювали браком теоретичних засад медіації, до того ж поширеним було твердження, що медіація – це «мистецтво», непридатне для системного аналізу [Див., напр.: 158]. Тож проблеми медіації упродовж багатьох років залишалися поза увагою науковців. Але з часом економісти праці – економісти, що займаються питаннями посередництва, а також експериментальні соціальні психологи зацікавились цим питанням у міждисциплінарних межах.

Треба розуміти, що провал договірних переговорів не обов'язково автоматично призводить до страйків. У розвинених західних індустріальних країнах з'являється все більше різних конституційних положень, які уможливають укладення угоди до початку або навіть під час страйку. На міжнародному рівні різні національні системи трудових відносин застосовують на практиці різні методи управління конфліктами. Тим не менш, уникнення або врегулювання конфліктів досягається за допомогою стратегій вирішення проблем, які значною мірою еквівалентні за своєю функцією, на що звертає увагу Ейлін Б. Хоффман ще у 1974 році [159, р. 188], а пізніше, у 1987, до цього приходять і інші дослідники [160].

Слід зазначити, що формально можна виділити дві групи процедур вирішення виробничих конфліктів за характером їх результатів. Результати примирних процедур, як правило, не є обов'язковими для сторін конфлікту, а вимагають скоріше їх прямого схвалення. Результати арбітражних процедур, з іншого боку, зазвичай є обов'язковими (зовнішнє вирішення конфлікту). При цьому рівень поінформованості другої групи, як правило, вищий, ніж першої. Це процес відвертих переговорів, тобто сторони мають різні інтереси, і комунікація є можливою. А. Гладстон [161] свого часу дійшов висновку, що термін «медіація» означає процес вирішення колективних спорів про інтереси, а не спорів про права, як правило, за допомогою втручання нейтральної третьої сторони. Тому не будемо робити різниці між медіацією та примиренням – терміном, який зазвичай використовують європейці. Метою медіації завжди є укладення нового договору, а не тлумачення чи застосування існуючих договорів. Міжнародне порівняння показує, що, як правило, колективні спори про інтереси вирішуються за допомогою медіації, тоді як індивідуальні та колективні спори про права вирішуються за допомогою більш-менш формалізованих арбітражних процедур. Останні конфлікти, як правило, не призводять до судового розгляду. Коли правові спори та скарги розглядаються спеціалізованими трудовими судами високого рівня (як у високо легалізованій системі трудових відносин ФРН, на відміну, наприклад, від Великої Британії), добровільні арбітражні процедури втрачають значну частину своєї важливості. Їх значення є набагато більшим, наприклад, в англосаксонських країнах [162], де колективні договори зазвичай не розглядаються як договори, що мають юридичну силу і встановлюють юридичні права.

Систему колективних переговорів можна охарактеризувати як систему пошуку компромісів, в якій посередництво у разі тупикових ситуацій є необхідним. Посередництво уможливорює постійну і стабільну співпрацю та забезпечує просування компромісу через ескалацію ризику. З точки зору соціології конфлікту, науковці зауважують чітку тенденцію до

інституціоналізації промислового конфлікту, а отже, конфлікту за розподіл між капіталом і працею. Таким чином, домовленість про довгострокові рамки медіації може розглядатися як основний елемент широкої інституціоналізації промислового конфлікту. Ця зростаюча тенденція в різних її проявах призводить до формалізації та регулювання промислових конфліктів. З огляду на це, слід брати до уваги теорії трудових відносин, зокрема Карла Келлера та Манфреда Грозера [163]. Різні правила розмежовують центральні теми та сфери тлумачення. У цьому контексті медіаційні угоди можна розглядати як частину системи правил трудових відносин і, власне, як таку, що встановлює процедурні правила і має формальний характер. У випадку, коли домінують процедурні правила, метою є передусім підтримання або відновлення виробничого миру, а питання договірних умов мають лише другорядне значення. Якщо ж більший акцент робиться на матеріально-правових нормах, першочергового значення набуває точне регулювання умов праці, і цей метод допускає ризик виникнення трудового конфлікту. Різниця між цими двома формами полягає в тому, що одна регулює умови зайнятості безпосередньо (рівень оплати праці, робочий час, відпустки та інші умови праці), а інша – лише опосередковано, впливаючи на поведінку різних представників формальних і неформальних організацій (наприклад, угоди про медіацію та всі інші механізми врегулювання конфліктів). Структурування процедур виходу з глухого кута залежить від особливостей конкретної національної системи трудових відносин. Історично угоди про медіацію є результатом запровадження свободи об'єднань та створення груп інтересів. Зміни в суспільних і політичних відносинах також впливають на способи ведення переговорів як частину зростаючої промислової активності. Об'єктивними причинами, які призвели до розвитку процедур виходу з глухого кута: 1) посилення підзвітності різних сторін; 2) збільшення шансів на досягнення згоди; 3) обов'язок підтримувати промисловий мир.

У межах інституційних механізмів також важливо в історичній перспективі розрізняти державну та незалежну медіацію. Так, держава може

призначити медіацію, тобто змусити сторони переговорів сісти за стіл переговорів, де вони можуть досягти добровільного врегулювання. Досить часто за певних обставин вона може призначити період тиші або втрутитися більш радикально через примусову медіацію. З іншого боку, партнери по переговорах можуть домовитися між собою про механізми, коли автономія переговорів (невтручання) формально гарантується державою. Якщо в першому випадку держава формулює рамки і контролює їх дотримання, то другий варіант базується на добровільній угоді між сторонами переговорів з гарантованою державою переговорною автономією.

Добровільне підпорядкування через посередницькі угоди відбувається за такою схемою:

- автономна угода про процедуру між сторонами переговорів без нагляду державних органів (добровільність автономної медіації);
- сувора відмова від законодавчо врегульованої примусової медіації;
- медіація здійснюється самими сторонами, тобто науковці або експерти працюють лише без права голосу;
- паритетне представництво в комісії, як правило, під головуванням одного або двох незалежних нейтральних осіб;
- (більшість) пропозицій щодо угод мають лише рекомендаційний характер для партнерів по переговорах, які приймають рішення про прийняття або відхилення пропозиції під власну відповідальність;
- чітко встановлений термін закінчення зобов'язання щодо трудового миру та момент, коли стає можливим початок страйку;
- угоду може бути розірвано в будь-який час упродовж розумного строку (наприклад, одного року) без будь-яких наслідків, тобто вона має форму термінального договору. Саме існування медіаційної угоди змінює позиції сторін. За наявності медіаційної угоди обидві сторони намагаються, використовуючи її структуру, досягти вигідного для них результату, не вдаючись до страйку і намагаючись уникнути покладання на себе основної відповідальності за досягнуті домовленості. Певні елементи процедури

(автоматичний запуск) можуть посилити цю тенденцію, так що медіація перестане бути *ultima ratio*, крайнім засобом подолання реальних глухих кутів, а буде використовуватися як невід'ємна частина тактики ведення переговорів. Переважна більшість медіацій є успішними та ефективними в сенсі уникнення конфліктів.

Інституційні проблеми можуть бути певною мірою неважливими для конкретних процедур, якщо вони вже стандартизовані в обов'язковому порядку та врегульовані в медіаційній угоді як основа для процедури. Переговори скорочуються і полегшуються, коли обговоренню підлягають лише матеріальні, а не процедурні питання переговорів [164, р. 30]. Таке врегулювання містить у собі: а) спосіб започаткування процесу медіації (звернення однієї сторони з обов'язковим зобов'язанням допустити іншу, звернення обох сторін, а також автоматичне, тобто встановлення медіації без необхідності спеціального волевиявлення однієї або обох сторін); б) питання часових меж (між невдачею чергових переговорів і засіданням медіаційної комісії або між формулюванням пропозиції медіаційної комісії і заявою сторін про її прийняття або відхилення), зазвичай узгоджуються відносно короткі строки, щоб виключити можливість навмисного затягування медіації. Це полегшує роботу медіаторів і підвищує ймовірність досягнення компромісу; і в) фактори, що стосуються нейтральної сторони, такі як вибір особи, спосіб призначення (самими сторонами або ззовні) і право голосу. Медіаційні комісії – це невеликі групи, що займаються вирішенням проблем і досягненням рішень, у більшості випадків налічують не більше семи членів. Після провалу переговорів склад комісії скорочується з метою підвищення здатності до компромісу; залишаються представники сторін, які мають найбільший досвід у веденні колективних переговорів. Існує чітка тенденція до того, що організації направляють лише своїх провідних представників і дозволяють їм брати участь у різних переговорах. Досвідченість членів комісії є дуже важливим чинником для успішної медіації, і їм надається перевага перед недосвідченими учасниками переговорів передусім через

їхню кращу обізнаність з фактами та інформацією. Також має значення однаковий рівень досвіду ведення переговорів з обох сторін, завдяки якому підвищується готовність до компромісу. Крім того, важливим є збереження більш-менш однакового складу обох комісій, оскільки рівень обізнаності з інформацією (знання аргументів, їх контексту, різних точок зору тощо) є вищим, що зменшує агресію, яка могла б виникнути під час попереднього раунду переговорів. Готовність до компромісу, необхідна передумова успіху медіації, зростає з ідентичністю персоналу обох комісій, – до такого висновку приходять чимало вчених, зокрема Берндт Келлер, Бернхард Кюльп [165; 167].

Необхідно зауважити, що вирішальною змінною в поясненні успіху медіації є не її інституційні рамки, а нейтральна третя сторона, яку можна розглядати як центральний новий елемент у порівнянні зі звичайними недержавними посередниками. Спробуємо розібратись на прикладі зарубіжного досвіду. Так, високий рівень професіоналізації функції медіації є типовим для США (Федеральна служба медіації та примирення – ФСМП) та Великої Британії [168] (Федеральна служба медіації та примирення – FMCS та державні організації, також Служба примирення та арбітражу – ACAS [169]). Там, де такої професіоналізації не існує, нейтральна третя сторона вирішує, чи приймати завдання, на основі індивідуальних розрахунків витрат і вигод. Як правило, до уваги беруться також неекономічні чинники, такі як підвищення престижу в результаті успішної медіації. Зауважимо, що функції медіатора та арбітра в більшості країн чітко розмежовані.

Маючи невеликі офіційні повноваження, нейтральна сторона може значно посилити свій вплив, якщо сторони нададуть їй не лише роль посередника, але й повне і вирішальне право голосу. Коли рекомендації комісії підтримуються простою більшістю голосів, посередник може разом з однією зі сторін висунути необов'язкові до виконання пропозиції щодо врегулювання конфлікту (які, однак, часто відкидаються іншою стороною). У своєму дослідженні Д. Ф. Джонсон і В. Л. Туллар [170] доходять висновку,

що залучення посередника впливає на тон представників сторін, які ведуть переговори. З одного боку, очікування його введення призводить до різного ставлення до його втручання; це може призвести до того, що заплановані поступки не будуть зроблені під час звичайних переговорів, а будуть відкладені до втручання посередника. Крім того, поступки можуть бути відкладені і тоді, коли через інституційну структуру існують інші процедури вирішення конфліктів, які не передбачають залучення медіатора. З іншого боку, його інформація та альтернативи дій реструктуризують ситуацію після його втручання.

Як слушно доводять дослідники, у структурі переговорів фаза медіації настає на відносно пізньому етапі. Посередник повинен втручатися якнайпізніше, але до початку страйку. До того ж, він має займатися лише тими конфліктами, про які йому повідомили зацікавлені сторони [171].

Нейтральна третя сторона впливає, за визначенням, на всі етапи процесу медіації; вона обмежена лише в тому, що не може примушувати до остаточного врегулювання конфлікту. Дійсно, основною метою медіатора є досягнення згоди щодо нового контракту та уникнення страйку (підтримання або відновлення трудового миру) [172], для чого використовуються різні тактики та стратегії. Що стосується змісту узгоджених правил, то вони ґрунтуються на квазіраціональних критеріях, таких як рекомендації експертів щодо порівнянності оплати праці, які можуть надати нейтральній стороні певної легітимності. Угода, визнана справедливою по відношенню до існуючих норм, пропонує прийнятне рішення для обох сторін, що беруть участь у конфлікті, про це свого часу зазначав Томас К. Шеллінг [173]. У цьому контексті зауважується, що використання норм соціальної рівності та паритету як точки порівняння дає однакові або подібні переваги обох сторонам [178]. Посередник може сприяти підтримці або досягненню цих норм, беручи на себе відповідальність за конкретну інтерпретацію. Таким чином, очікування членів організації можуть бути узгоджені з очікуваннями лідерів.

Якийсь час у літературі обговорювалося питання про те, чи збільшує особистість і особистісні характеристики посередника шанси на ефективний вплив [165]. Але у більш більш пізніх роботах, як правило, сходяться на думці, що для аналізу медіації як процесу це не є дуже важливим. Особистісні характеристики були переоцінені, особливо в США, через аспекти практики, а також методологічні проблеми. Більш важливою є роль нейтральної сторони в процесі переговорів або, іншими словами, питання альтернативних варіантів дій. Вже у своїй праці у 1981 році Берндт Келлер [166, р. 256–273] зазначає, що найважливішими функціями нейтральної сторони є: 1) контроль і каналізація потоку комунікації та інформації (особливо вплив на якість доступної інформації, додаткова інформація для однієї або обох сторін, підвищення надійності комунікації); 2) відповідальність за результати і, таким чином, зменшення відповідальності представників сторін, тобто зменшення втрати престижу; 3) функція допомогти усім «зберегти обличчя». Адже з психологічної точки зору процес медіації покладається на медіатора, особливо стосовно до членів організацій, для яких кожна медіаційна угода повинна бути виправданою, оскільки вони повинні її ратифікувати і таким чином легітимізувати [175]; в особливих випадках по відношенню до громадськості, для якої вплив і відповідальність медіатора можуть бути реальними або суто уявними; не тільки щодо важливих референтних груп або авторитетних осіб, але й по відношенню до самих функціонерів у вигляді зниження індивідуального психологічного престижу та рольових конфліктів. На необхідність унеможливити втрату обличчя, не осоромитися, яку в цьому випадку перебирає на себе нейтральна сторона, в загальному вигляді вказується в мікросоціологічних і психологічних теоріях. Потреба зберегти обличчя є однією з найпоширеніших, майже універсальних психологічних норм нашої культури, стверджує Берт Р. Браун у своїй праці «Вплив потреби зберегти обличчя на міжособистісні переговори» ще 1968 року [176, р. 107–122]. У процедурах медіації втрату престижу, що виникає в результаті необхідних поступок із

здавалося б непримиренних вихідних позицій, можна звести до мінімуму, поклавши на медіатора формальну відповідальність за виконану обіцянку. Відповідальність представників, яким раніше доводилося поступатися позиціями, які важко відстоювалися, зменшується. Поступки, необхідні для досягнення згоди, можуть бути представлені як такі, що були вимушені медіатором, а отже, менш добровільні. Тут часто проводять порівняння з прикладною теорією ігор, яка полягає в тому, що угода, яка надходить від посередника, створює менше враження послаблення переговорної позиції, ніж угода, яка надходить безпосередньо від партнерів по переговорах. Результати мають бути представлені лідерами своїм членам, тобто члени повинні ратифікувати результати.

У різноманітній літературі, присвяченій медіа в соціальних дослідженнях, часто стверджується і навіть експериментально демонструється, що лідери, як представники, одночасно беруть участь у подвійних переговорах – з опонентом і з власною організацією, внаслідок чого, як правило, виникають суперечливі рольові очікування [117]. До цього додається той факт, що з обох сторін різні члени або групи членів мають різні інтереси, які повинні бути включені в пропозицію медіації, щоб гарантувати її ратифікацію. Науковці переконують, що особливо важливими в цьому контексті є відносини між медіатором і лідерами груп, які ведуть переговори [164]. Звернення до інституту медіації – процесу, що передбачає проведення зустрічей, які займають певний час, – створює у членів організації та громадськості враження, що відбувається особливо важка і запекла боротьба. Лідери організацій можуть легітимізувати компроміс, заявивши, що поступитися їх змусив не тиск опозиції, а тиск громадськості в особі нейтральної сторони. Нейтральна сторона, як правило, докладає значних зусиль, щоб знайти компромісну формулу, яка може бути прийнятною як для представників, так і для членів організації та громадськості.

Важливою та ефективною тактикою, яка часто згадується в літературі [178], є проведення окремих зустрічей, тобто нейтральна зустріч лише з однією стороною. Медіатор може запропонувати подану пропозицію як свою власну. Це жодним чином не впливає на переговорну позицію сторони, яка запропонувала пропозицію, навіть якщо її відхилено. У цьому процесі особливо чітко проявляється вже згадана функція контролю над потоком комунікації та інформації.

Характерною особливістю інтегративних переговорів є те, що під час одночасних переговорів щодо різних пунктів конфлікту можуть виникати компроміси, тобто поступки щодо різних пунктів конфлікту можуть бути обміняні [179, р. 180–183]. Ця сегментація загального процесу колективних переговорів може бути застосована до проблеми медіації у вужчому сенсі: часто висувуються так звані комбіновані вимоги, що складаються з різних елементів. Дж. М. Чертков та Дж. К. Ессер пишуть про те, що такі пакети легше піддаються медіації, ніж окремі вимоги [180, р. 464]. Нейтральна сторона може завдяки своїй здатності контролювати комунікацію та інформацію, тобто здатності глибоко занурюватися у процес, розробити будь-яку кількість альтернатив на окремих зустрічах, використовуючи їх як основу для власних пропозицій (розбиваючи вимоги і вводячи альтернативи). Якщо одна зі сторін візьме на себе це завдання, це може бути витлумачено протилежною стороною або громадськістю як слабкість. Також погоджуємося з Джеффри З. Рубін у тому, що стратегії, які повинен використовувати медіатор, очевидно, залежать від інтенсивності конфлікту. Традиційні методи втручання третьої сторони, які є ефективними, коли інтенсивність конфлікту відносно низька, можуть виявитися неефективними та навіть загострюватись, коли інтенсивність конфлікту висока [181].

Із досліджуваного можливий висновок, що предметом медіації в більшості випадків є питання оплати праці та заробітної плати, рідше – інші умови праці. У 1980-х роках виникали труднощі з укладенням колективних договорів і угод. Страйки та локауті ставалися частіше, ніж в інших

випадках. Це свідчить про часткове навантаження на «звичайну» процедуру медіації з принципових питань (захист інтересів у процесі технологічної чи організаційної раціоналізації або наміри скорочення робочого часу). Хоча строки, відведені на медіацію, зазвичай подовжуються або взагалі скасовуються, компроміси щодо цих складних «якісних» вимог завжди досягаються. Це відображає висунуте в літературі припущення про те, що медіація як метод врегулювання конфліктів більш придатна для певних типів конфліктів, ніж для інших, особливо для тих проблем, які мають фундаментальне значення для сторін [182; 169; 158].

Медіація без участі нейтральної третьої сторони є можливою альтернативою, що практикується в різних сферах. Вона має неявний і вирішальний недолік. Процедура має характер продовження переговорів з меншою кількістю учасників; залишається лише підвищена здатність таких органів до компромісу. У цьому разі один з представників роботодавців та працівників стає лідером (замість нейтрального) «від зустрічі до зустрічі».

У державному секторі через (передбачувані чи реальні) наслідки страйку для широкої громадськості право на страйк обмежується або навіть заперечується для різних груп працівників [183]. Певний час дискусія про процедури врегулювання колективних конфліктів у державному секторі була інтенсивною і тривалою, тоді як у приватному секторі механізми врегулювання конфліктів були інституціоналізовані через добровільні угоди між обома сторонами. Очевидно, що між державним і приватним секторами існує велика різниця в стратегії та якості медіаторів, а також в ефективності процедур, тому результати не можуть бути просто перенесені [184; 185]. За різних (зовнішніх) факторів середовища, окрім медіації, експериментували і впроваджували різні інші процедури. Так, у державному секторі США було практично випробувано та емпірично досліджено чимало варіантів арбітражних процедур (зокрема, арбітраж остаточної пропозиції проти звичайного арбітражу, арбітраж остаточної пропозиції на пакетній або поетапній основі) [186; 187]; арбітраж у межах експериментальної соціальної

психології [188; 189]). У всіх варіантах нейтральна сторона контролює не лише процес, але й кінцевий результат процедури, чого не можна сказати про прості процедури медіації. Крім того, тип втручання змінює хід і результати переговорів. Існують також комбінації різних процедур. У випадку медіації-арбітражу (med-arb) спочатку відбувається посередництво, а потім нейтральна сторона приймає рішення щодо питань конфлікту, які все ще не вдалося розв'язати [190]. Таким чином, у нього є більше альтернатив, ніж у випадку «звичайної» процедури медіації.

Загалом тип високоінституціоналізованого врегулювання конфліктів виконує дуже позитивну функцію у сфері врегулювання колективних трудових конфліктів, але не в сенсі остаточного і довготривалого вирішення, а як тимчасових рішень. Що стосується загальних теорій конфлікту, то підпорядкування органів влади або осіб у міжособистісних конфліктах є широко використовуваною формою вирішення конфліктів між людьми, всередині або між організаціями, а також у міжнародних конфліктах, цілком слушно стверджує Блер Х. Шеппард [191].

Підкреслимо ще раз, що у Кодексі законів про працю України визначено, що медіація є способом вирішення індивідуальних трудових спорів. Колективні трудові спори допомагає вирішувати посередництво. Шляхом посередництва, що здійснюється незалежними посередниками Національної служби посередництва та примирення, досягаються поставлені перед цим державним органом, а саме:

- сприяння взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними;
- прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню; здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

- забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні;

- здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів); підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин [192].

Безперечно, медіацією теж не слід нехтувати у колективних трудових спорах, вона може стати альтернативою діяльності незалежних посередників та дієвим способом стабілізації трудових відносин не тільки індивідуальних, але і колективних, оскільки має процедурні переваги перед посередництвом. Головна мета всіх примирних процедур – вирішити конфлікт між сторонами. А для цього можливе використання будь-яких процедур, не заборонених законодавством. У жодному нормативному акті будь-якої заборони на застосування процедур медіації при вирішенні колективного трудового спору (конфлікту) немає. Тож на розсуд сторін процедура може бути застосована. Крім того, сторони можуть передбачити звернення до послуг професійного медіатора при виникненні спору між ними, закріпивши умову про це у колективному договорі, що теж не заборонено законодавством. О. Яковенко спостерігає позитивну тенденцію в Україні, а саме спроби побудови системи соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства (Національна рада соціального партнерства); створення спеціального законодавства та окремого спеціалізованого органу, що займається питаннями вирішення колективних трудових конфліктів (Національна служба посередництва та примирення); визнання права на страйк та його розумне обмеження в сферах, життєво важливих для функціонування держави та суспільства. Як недолік вказує та те, що європейським країнам притаманна наявність альтернативи для вільного вибору сторонами процедури та органу вирішення конфлікту, а українська система характеризується жорсткою регламентацією можливості застосування тих чи інших процедур та їх послідовності для визначеного виду конфлікту, що не

завжди відповідає критерію ефективності. До того ж, для вирішення колективних трудових спорів не передбачено можливості звернення до юрисдикційного органу (суду), відсутні спеціалізовані суди для розгляду трудових спорів; неефективне представництво інтересів працівників та роботодавців [193, с. 89]. Треба відразу пояснити, що особливістю залучення незалежного посередника до вирішення колективного трудового спору є те, що відповідно до чинного законодавства сторони вільні у виборі незалежного посередника. Він залучається до вирішення спору шляхом укладення відповідної угоди між сторонами. Натомість Національна служба посередництва і примирення вважає, що посередник пропонується для участі у примирній процедурі Національною службою посередництва і примирення або її відділенням в Автономній Республіці Крим та областях за письмовою заявою сторін колективного трудового спору (конфлікту). Тож виходить, що сторони позбавлені можливості вибору посередника для вирішення колективного трудового спору. Поділяємо пропозицію автора про доцільність залучати незалежного посередника з числа підготовлених Національною службою посередництва і примирення осіб за угодою між сторонами колективного трудового спору [194, с. 198].

Далі проаналізуємо зарубіжний досвід застосування медіації під час вирішення колективних спорів. Данська система колективного вирішення конфліктів є невід'ємною частиною «данської моделі» регулювання ринку праці. Ця модель має більш ніж сторічну історію і довела свою ефективність завдяки тому, що обидві сторони прийняли умови врегулювання конфліктів, які включають визнання конфліктів і взаємне «зобов'язання миру», як зазначено в Угоді про співробітництво. Соціальні партнери відіграють авторитетну роль у визначенні законодавства та регулювання, укладають угоди і створюють легітимність інституцій. Крім того, вони відіграють активну роль як примирителі при вирішенні конфліктів на робочому місці. Угода про співпрацю перетворилася на своєрідну систему підтримки, яка базується на колективних угодах і працює як основне підґрунтя у вирішенні

конфліктів [195]. Ключовою особливістю системи медіації є те, що сторонні консультанти зі співробітництва працюють разом у командах, які надають послуги медіації, що створює спільний фокус на вирішенні проблем у процесі медіації на робочому місці. Водночас цікавим є використання більш фахових фасилітаторів процесу, які можуть працювати на основі данської моделі, здатні надати достовірні дані та глибше проаналізувати суть потенційних конфліктів. Майже всі конфлікти вирішуються шляхом дотримання норми вирішення конфліктів, страйки та локаути трапляються рідко. Норма діє як «драбина вирішення конфліктів», що переводить конфлікт на вищий щабель. Завжди починається якомога ближче до джерела конфлікту. Спочатку підтримується вирішення конфлікту на рівні робочого місця, потім соціальні партнери формують примирну комісію або, якщо не вдається вирішити конфлікт на робочому місці, розпочинають переговори.

Наступними кроками є арбітраж або суд по трудових спорах. Важливою особливістю цього процесу є те, що рішення часто досягається упродовж декількох днів, навіть якщо до справи залучено Трудовий суд [196]. Це дозволяє звести витрати на вирішення конфліктів до мінімуму. Активна діяльність соціальних партнерів у процесі врегулювання конфліктів також є важливим інструментом у постійному доопрацюванні та коригуванні колективних договорів і нормативних актів, які зберігають актуальність і застосовність для конкретних угод та системи вирішення конфліктів. Єдине, що може вплинути на цю систему, – це загроза системі зверху, тобто якщо в систему врегулювання конфліктної ситуації вирішать втрутитися політики. Це може створити негативний ефект «просочування» у системі, коли кооперативні інституції та працівники не мають можливості сісти за стіл переговорів і пояснити один одному свої погляди на природу проблеми і на те, як, на їхню думку, вона може бути розв’язана. Данська модель перебуває під тиском глобалізації [197], нових секторів, в яких мало або зовсім немає традицій об’єднання в профспілки або взагалі без традицій об’єднання в профспілки, а також політичної критики з боку правих партій. Але поки що

профспілки, а також організації роботодавців майже не сумніваються в ефективності та здатності цієї моделі забезпечити стабільний ринок праці. Наразі навіть бачимо, що розробляються нові форми підтримки, орієнтовані на робочі місця. Якщо соціальні партнери підтримуватимуть свою компетентність у швидкому та релевантному вирішенні конфліктів, модель буде стійкою. Однак удосконалення навичок соціального діалогу та медіації, а також перенесення данської моделі в майбутнє – це постійний виклик.

Система медіації у колективних трудових спорах у Польщі має кілька унікальних особливостей, що відрізняють її від інших моделей. Характер колективних конфліктів у цій країні значною мірою визначається структурою власності підприємств, де керівництво часто не бере безпосередньої участі у спорах. Натомість у розв'язання конфліктів нерідко залучають державні органи, материнські компанії за кордоном або органи місцевого самоврядування, що часто призводить до застою у вирішенні спорів. Головним елементом польської системи є процес медіації, який є обов'язковим у разі, коли переговори зайшли у глухий кут. Якщо працівники планують оголосити страйк, спочатку має бути проведена медіація. Однак ця вимога викликає значну критику. Експерти стверджують, що медіація має бути добровільною, щоб бути ефективною, але в Польщі вона часто використовується лише як формальність, а не як реальна спроба врегулювання спору. Роботодавці погоджуються на медіацію, щоб дотриматися закону, тоді як профспілки сприймають її як обов'язкову передумову для проведення страйку. Правова база для регулювання колективних трудових спорів у Польщі закріплена *Законом про вирішення колективних спорів* від 23 травня 1991 року [198]. Відповідно до цього закону колективний трудовий спір може стосуватися умов праці, заробітної плати, соціальних виплат, прав профспілок або свобод працівників. Однак він не дозволяє розглядати як колективні конфлікти питання реорганізації компаній, змін у власності чи управлінських рішень, що обмежує сферу його застосування.

Ще однією особливістю медіації у Польщі є процедура вибору медіаторів. Хоча сторони можуть самостійно обрати медіатора, часто надається перевага тому, щоб його призначав міністр сім'ї, праці та соціальної політики для забезпечення неупередженості. У деяких випадках у ролі медіатора виступають органи місцевої влади або незалежні експерти. Система медіації у Польщі відображає загальну систему трудових відносин, де профспілки мають обмежений, але законодавчо захищений вплив. Польський профспілковий рух залишається фрагментованим, що ще більше ускладнює врегулювання колективних трудових спорів.

У Бельгії система медіації в колективних трудових спорах характеризується добре налагодженою інституційною структурою в приватному секторі та відносно недавнім запровадженням у державному секторі. Бельгійська федеральна державна служба зайнятості, праці та соціального діалогу є центральним органом, що здійснює нагляд за послугами примирення та медіації в обох секторах. Однак існують чіткі відмінності у тому, як медіація структурується та впроваджується в цих секторах. У приватному секторі Бельгія має довгу історію соціального діалогу за участю профспілок, роботодавців та уряду. Медіація інтегрована в Погоджувальну раду (РБ), яка працює в межах спільних комітетів – двосторонніх інститутів колективних переговорів, що складаються з представників організацій роботодавців та працівників. Ці комітети відіграють фундаментальну роль у переговорах і нагляді за виконанням колективних трудових угод на галузевому рівні. Федеральний трудовий посередник очолює ці комітети, забезпечуючи структуроване вирішення спорів. Законодавча база, що підтримує медіацію колективних трудових спорів у приватному секторі, була офіційно створена в 1968 році (Wet van 5 грудня 1968 року), уповноваживши федеральних посередників сприяти вирішенню спорів між роботодавцями та працівниками. У приватному секторі Бельгії працює 13 посередників, які мають збалансоване гендерне представництво (8 жінок і 5 чоловіків). Інституційна система соціального

діалогу глибоко вкорінена в бельгійських корпоративних і політичних традиціях, що сягають корінням 1945 року. Основні профспілки пов'язані з політичними партіями, а особисті відносини між представниками трудових колективів сприяють створенню міцної неформальної мережі, яка посилює процес посередництва. Бельгійський уряд активно сприяє цьому діалогу через Федеральну державну службу зайнятості, праці та соціального діалогу, яка підпорядковується міністру праці. Медіація в державному секторі запроваджена у 2013 році як політично вмотивована альтернатива обов'язковому наданню послуг під час страйків. На відміну від приватного сектора медіація в державному секторі не має структурованої системи примирних комісій. Замість цього медіатори працюють безпосередньо з конфліктуючими сторонами для вирішення спорів. Терміни «примирення» та «медіація» часто вживаються як взаємозамінні, хоча між ними існує розбіжність. Примирення в основному відбувається в межах примирних комісій на галузевому рівні, тоді як медіація відноситься до механізму наступного кроку врегулювання, коли примирення не призводить до досягнення згоди. Незважаючи на термінологічні відмінності, фахівці-практики вважають, що навички та методи, які використовуються в обох процесах, є принципово однаковими. Бельгійська система медіації в колективних спорах демонструє потужну інституційну основу в приватному секторі, де спільні комітети та примирні ради забезпечують структуровані механізми ведення переговорів та вирішення спорів.

Українська модель вирішення колективних трудових спорів ґрунтується на поєднанні державного втручання, соціального діалогу та механізмів посередництва, головним чином через Національну службу посередництва і примирення (далі – НСПП). Законодавча база, що регулює колективні трудові спори, включає Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та відповідні положення Кодексу законів про працю України. Ці закони визначають процедури переговорів, примирення, посередництва, трудового арбітражу і, як крайній засіб,

легального страйку [199]. НСПП відіграє центральну роль у вирішенні спорів, надаючи послуги медіації та арбітражу, координуючи роботу примирних комісій та допомагаючи вирішувати конфлікти до того, як вони переростуть у страйки або тривалі судові баталії. Процес вирішення спорів зазвичай починається з переговорів між роботодавцями та працівниками. Якщо згоди не досягнуто, створюється примирна комісія для пошуку компромісу. І коли примирення не вдається, у справу вступають посередники НСПП, які сприяють подальшим переговорам. Якщо медіація не призводить до вирішення конфлікту, залучається трудовий арбітраж, який виносить обов'язкове до виконання рішення. У разі якщо всі попередні механізми не спрацьовують, працівники можуть вдаватися до колективних дій, таких як страйки. Важливо зауважити, що ключовою особливістю української моделі є вимога обов'язкового проведення медіації перед тим, як страйк може бути легально оголошений. Хоча це забезпечує пріоритетність мирних рішень, це також створює процедурні складнощі, які можуть затримати вирішення спорів. Система характеризується високим рівнем формалізації, що робить вирішення спорів прозорим, але часто бюрократично обтяжливим. Однак у нинішній системі є кілька слабких місць, зокрема низький рівень використання медіації через обмежену поінформованість та довіру громадськості, неефективність примирних комісій та затримки в трудових арбітражах. Крім того, зменшення впливу профспілок послабило здатність працівників колективно захищати свої права. Нещодавні реформи спрямовані на посилення альтернативних механізмів вирішення спорів, зокрема медіації, після прийняття Закону «Про медіацію» у 2021 році. Також докладаються зусилля для децентралізації вирішення спорів шляхом посилення регіональних представництв НСПП та покращення доступу до медіації на місцевому рівні. Ще однією важливою тенденцією є зосередження уваги на зміцненні колективних договорів для запобігання конфліктам до їх ескалації. За офіційною статистикою, у 2023 році НСПП України сприяла вирішенню 143 колективних трудових спорів: 3 на національному рівні, 5 на

територіальному рівні, 135 на виробничому рівні. Ці спори охоплювали загалом 1 256 000 працівників [200]. Ці дані засвідчують роль НСПП у вирішенні трудових спорів на різних рівнях.

Досвід зарубіжних країн, зокрема США, Великої Британії, Бельгії, Данії та Німеччини, засвідчує ефективність медіації як способу розв'язання трудових спорів, що дозволяє уникати тривалих судових процесів та страйків, забезпечуючи баланс інтересів працівників і роботодавців. Водночас в Україні медіація поки що не займає належного місця у системі вирішення колективних трудових спорів, що обумовлено як правовими обмеженнями, так і недостатньою інституційною розвиненістю механізмів її застосування. Тому доцільно внести зміни до статті 222-1 КЗпП України, закріпивши можливість застосовувати медіацію у спорах між працівниками (колективом) та роботодавцем.

2.3. Аналіз зарубіжного досвіду та української практики застосування медіації у трудових відносинах

Як відомо, медіація стала важливим інструментом вирішення трудових спорів у багатьох країнах, пропонуючи альтернативу традиційному судовому розгляду. Ускладнення трудових відносин, зменшення кількості профспілок і потреба у ефективніших механізмах вирішення спорів призвели до того, що багато правових систем давно інтегрували медіацію в систему трудових відносин.

В Україні практичне застосування медіації у трудових спорах залишається обмеженим. Судові механізми продовжують домінувати, що призводить до перевантаження судів, затягування спорів та зростання соціальної напруги. Відсутність розвиненої інфраструктури медіації, низька обізнаність працівників та роботодавців, а також відсутність чіткої процесуальної інтеграції медіації у вирішення трудових спорів вказують на проблеми, які потребують вирішення.

Системи США, Німеччини, Данії, Туреччини, Чилі дають цінну інформацію про інституціоналізацію медіації, роль медіаторів та законодавчі засади, які забезпечують ефективність альтернативних механізмів вирішення спорів. Опираючись на таку інформацію, спробуємо окреслити перспективи поширення медіації у трудових відносинах в Україні.

У Сполучених Штатах Америки склалася добре налагоджена та високоструктурована система трудової медіації, зокрема у вирішенні колективних трудових спорів. Ключовою особливістю трудової медіації в США є її інтеграція у ширшу систему трудових відносин. Федеральна служба медіації та примирення (FMCS) є основним органом, відповідальним за медіацію трудових спорів у приватному секторі та певних сферах державного сектору. Створена відповідно до Закону про трудові відносини (LMRA) 1947 року, FMCS здійснює нагляд за посередництвом у колективних переговорах і розгляді скарг. Її структура налічує 240 штатних посередників у 10 окружних та понад 60 місцевих відділеннях, що забезпечує доступ до послуг по всій країні [201]. Окрім федеральних служб медіації, існують медіаційні агентства на рівні штатів для вирішення трудових спорів у державному та муніципальному секторах зайнятості, де федеральна юрисдикція не поширюється. Такий децентралізований підхід дозволяє здійснювати медіацію з урахуванням місцевих умов, що може бути корисним для України в плані забезпечення балансу між національним наглядом і регіональними потребами у сфері трудових відносин [202]. У деяких галузях медіація часто є законодавчо обов'язковою. Наприклад, відповідно до Закону про залізничну працю (RLA) від 1926 року спори в залізничній та авіаційній галузях повинні проходити процедуру медіації, перш ніж може бути оголошений страйк. Національна рада з питань посередництва (НСП), створена в 1934 році, здійснює нагляд за цим процесом, гарантуючи, що спори в транспортному секторі не переростуть в економічні потрясіння [203]. Ця модель обов'язкової передстрайкової медіації може бути важливою для України, особливо в критично важливих секторах інфраструктури, де

страйки можуть спричинити серйозні наслідки. Американський підхід також передбачає створення Президентських комісій з надзвичайних ситуацій, які втручаються у разі коли трудові спори становлять загрозу національному здоров'ю та безпеці [204], пропонують нейтральні рекомендації для вирішення спорів з високими ставками. Хоча Україна наразі не має такого механізму, запровадження спеціальних процедур медіації у сфері охорони здоров'я, транспорту або енергетики могло б допомогти запобігти перебоєм у наданні критично важливих послуг.

Ще однією особливістю трудової медіації в США є використання переговорів, заснованих на інтересах (IBV), які є альтернативою традиційним позиційним переговорам. Цей метод фокусується на спільному вирішенні проблем, а не на змагальних переговорах, що сприяє довгостроковому співробітництву між працівниками та адміністрацією [158]. В Україні, де довіра між роботодавцями та працівниками залишається низькою, впровадження навчальних програм IBV для медіаторів та представників трудових колективів може допомогти перевести трудові відносини з конфронтації до співпраці.

Варто вказати на різноманітність посередників у системі США. Хоча штатні державні посередники надають свої послуги безкоштовно, сторони спору також можуть найняти приватних посередників, які беруть плату за свої послуги. Це забезпечує гнучкість і більшу впевненість у нейтральності посередника – підхід, який Україна могла б розглянути, розширивши програми сертифікації незалежних трудових посередників. Успіх медіації відіграє стабілізуючу роль у виникненні масштабних страйків у США [205]. Зменшення впливу профспілок частково пояснює цю тенденцію. Водночас необхідно констатувати і труднощі у застосуванні медіації у трудових спорах. Так, у серпні 2024 року понад 17 000 працівників AT&T на південному сході США розпочали страйк, звинувачуючи компанію в несправедливих трудових практиках. Працівники, яких представляла профспілка Communications Workers of America (CWA), включали техніків і

представників служби підтримки, відповідальних за встановлення, обслуговування та підтримку дротової телекомунікаційної мережі AT&T для приватних і бізнес-клієнтів. Страйк розпочався 16 серпня після закінчення терміну дії їхнього контракту 3 серпня, а профспілка звинуватила AT&T у навмисному затягуванні переговорів щодо нового договору [206]. Щоб врегулювати конфлікт, обидві сторони погодилися на федеральне медіаційне врегулювання. Перша сесія медіації відбулася 22 серпня 2024 року. Команда переговорників від CWA висловила стриманий оптимізм, висловивши сподівання, що медіація допоможе досягти взаємоприйнятної угоди [207]. Однак процес медіації зіткнувся з труднощами. Уже на початку вересня профспілка CWA вийшла з медіації, звинувативши AT&T у використанні цього процесу як тактики затягування. Річард Гонікатт, віцепрезидент CWA District 3, заявив, що компанія AT&T не направила на переговори представників, які мали повноваження приймати рішення, що змусило профспілку відмовитися від медіаційного процесу [208].

Цінним для України з досвіду США є інституційний розвиток, а саме створення національного органу з питань медіації, подібного до FMCS, що може допомогти структурувати та професіоналізувати трудову медіацію в Україні. Іншим цікавим і корисним є обов’язкова медіація перед страйком. Запровадження обов’язкової медіації перед страйками у критично важливих галузях може запобігти руйнівним промисловим акціям. І наостанок – так звана децентралізована медіація, тобто адаптація регіональних і галузевих послуг медіації до місцевих потреб може підвищити їхню доступність та ефективність.

Німецька модель трудової медіації характеризується сильними традиціями автономії колективних переговорів, глибоко вкоріненими як в Основному законі Федеративної Республіки Німеччина, так і в законі про трудову конституцію (якщо дослівно перекласти *Betriebsverfassungsgesetz*) [209]. У Німеччині не передбачено втручання третьої сторони в колективні трудові спори; переговори між профспілками та асоціаціями роботодавців

повинні вирішуватися на двосторонній основі, а посередництво третьої сторони використовується лише у виняткових випадках [210]. Наведемо один практичний кейс. У 2015 році Deutsche Bahn (DB) була втягнута в інтенсивний спір щодо заробітної плати з німецькою профспілкою машиністів (GDL). Після кількох раундів безуспішних переговорів та неодноразових страйків обидві сторони погодилися на арбітражну процедуру, щоб уникнути ескалації конфлікту та стабілізувати залізничні перевезення. 21 травня 2015 року було оголошено, що GDL висунула кандидатуру міністра-президента Тюрінгії Бодо Рамелова (Die Linke) [211] як арбітра, в той час як Deutsche Bahn обрала своїм арбітром колишнього міністра-президента Бранденбургу Маттіаса Платцека (SPD). Це рішення стало значним кроком до деескалації конфлікту. Арбітраж офіційно розпочався 27 травня 2015 року і спочатку був запланований на три тижні. Упродовж цього часу діяло мирне зобов'язання, яке означало, що НДР не буде організовувати подальших страйків. Метою арбітражу було знайти рішення, прийнятне для обох сторін щодо умов праці, заробітної плати та робочого часу. Арбітраж під керівництвом Рамелова і Платцека врешті-решт привів до угоди між Deutsche Bahn і GDL [212]. Ця угода допомогла запобігти подальшим страйкам і стабілізувати залізничне сполучення для мільйонів пасажирів. Успішна медіація в цьому конфлікті підкреслила важливість нейтральних посередників у переговорах щодо заробітної плати, які зайшли в глухий кут, і показала, що рішення можуть бути знайдені шляхом конструктивного діалогу і готовності до компромісу. Цей приклад ілюструє, як добровільні примирні процедури використовуються в Німеччині для вирішення трудових спорів, навіть якщо вони не вимагаються законом.

Отже, особливістю трудової медіації в Німеччині є автономія колективних переговорів. Другим моментом є добровільний характер медіації. На відміну від примусової медіації, яка існує в деяких країнах (наприклад, у Чилі), німецька трудова медіація є повністю добровільною. Якщо обидві сторони не можуть дійти згоди, вони можуть звернутися до

медіатора, але це не є юридично обов'язковим. Якщо ж використовується медіація третьої сторони, вона не є стандартизованою. На відміну від США, де Федеральна служба посередництва і примирення (FMCS) надає послуги професійних медіаторів, у Німеччині немає центрального державного органу, відповідального за трудову медіацію. Натомість для медіації в спорах на високих ставках часто запрошують відомих людей – колишніх політиків або шанованих громадських діячів [213]. Цікавим є аспект конфіденційності та непрозорості, оскільки в Німеччині медіація в приватному секторі часто відбувається таємно, з невеликим обсягом публічної інформації про процес, залучених посередників або умови вирішення конфлікту. Але медіація в державному секторі є більш прозорою і часто відбувається за участі відомих осіб [214]. Багато німецьких профспілок та організацій роботодавців вважають за краще «грати гру» в переговори без зовнішнього втручання. Однак медіаційні методи часто інтегровані в інші механізми вирішення спорів. Наприклад, виробничі ради, які представляють працівників у компаніях, часто використовують переговори, подібні до медіації, для вирішення конфліктів на робочому місці до того, як вони переростуть в ескалацію [215].

Заслужовує на увагу і чилійський досвід обов'язкової трудової медіації. Як засвідчили дослідження багатьох учених [216; 217], Чилі розробила структуровану систему медіації, яка в основному управляється Директоратом праці. Основною формою медіації в Чилі є примусова медіація, також відома як «добрі послуги», яка є обов'язковою для однієї сторони на вимогу іншої. Метою такої медіації є сприяння укладанню колективних договорів та зменшення кількості виробничих конфліктів. Успішна медіація в Чилі спирається на дві основні стратегії: контекстуальні стратегії та рефлексивні стратегії, так вважають науковці [218]. Контекстуальні стратегії спрямовані на полегшення процесу, наприклад, спрощення порядку денного та створення умов, сприятливих для переговорів. Рефлексивні стратегії покликані забезпечувати довіру між сторонами та посередником, забезпечуючи, щоб

обидві сторони відчували, що їх почули та поважають. Ці стратегії допомагають медіаторам орієнтуватися в складних трудових конфліктах, підвищуючи ймовірність досягнення взаємоприйнятних домовленостей. Про ефективність чилійської медіації свідчить статистика Департаменту праці [219], яка показує, що ще за період з 2002 по 2016 рік було проведено 23 998 трудових медіацій із середнім показником врегулювання 65,16% [220]. Однією з сильних сторін чилійської моделі є юридичне визнання призначених урядом медіаторів, які забезпечують нейтральність і дотримання процесуальних стандартів. Однак приватна медіація також є можливим варіантом, коли домовленості оформлюються юридично обов'язковими мировими угодами. Інтеграція медіації до Трудового кодексу (Закон 20.940) ще більше інституціоналізувала цей процес, зробивши його стандартною практикою в трудових відносинах, переконують дослідники [221]. Незважаючи на успіхи, чилійська система медіації стикається з певними проблемами. Багато медіацій проводяться не обов'язково з метою досягнення угоди, а скоріше для того, щоб виконати вимоги законодавства перш ніж ініціювати страйк. Деякі профспілки та роботодавці сприймають медіацію як просту формальність, а не як справжній механізм вирішення конфліктів. Крім того, хоча в багатьох випадках медіація була успішною, деякі конфлікти все ж залишаються невирішеними, що призводить до страйків або тривалих спорів [222].

Для України кілька аспектів чилійської моделі можуть бути корисними при реформуванні системи трудової медіації. По-перше, обов'язкова медіація перед початком страйків може допомогти зменшити кількість трудових конфліктів, які потрапляють до суду, зменшуючи навантаження на судову систему. По-друге, структурована система медіації з призначеними урядом медіаторами може підвищити довіру до медіації як надійного механізму вирішення спорів. По-третє, навчальні програми для медіаторів та розробка контекстуальних і рефлексивних стратегій можуть підвищити якість послуг медіації.

Данська система трудової медіації характеризується сильними традиціями соціального діалогу, добре розвиненою інституційною базою та тристоронньою співпрацею між урядом, профспілками та організаціями роботодавців. Ключовою особливістю данської моделі є те, що трудові спори розв'язуються переважно поза судовою системою, а медіація відіграє визначальну роль у колективних переговорах та вирішенні конфліктів. Сторонні консультанти зі співробітництва працюють разом у командах, які надають послуги медіації, задля спільного вирішення проблем у процесі медіації на робочому місці. У данській моделі є два аспекти, які можуть бути корисними для практики України: 1) посилення тристоронньої співпраці між державою, роботодавцями та профспілками може покращити механізми вирішення трудових спорів; 2) структурування медіації.

У контексті досліджуваної нами теми цікавий досвід Андалусії. Медіація в Андалусії діє в межах позасудової системи вирішення трудових конфліктів (Extrajudicial System for Labor Conflict Resolution – SERCLA) [223], яка була створена на основі міжпрофесійної угоди між найбільш репрезентативними асоціаціями роботодавців та профспілок за підтримки уряду Андалусії. Ця система має на меті сприяти діалогу, консенсусу та співвідповідальності у трудових спорах, надаючи перевагу медіації над арбітражем. Головні особливості трудової медіації в Андалусії такі.

1. Двосторонні медіаційні групи – медіація проводиться групою з чотирьох медіаторів: два з них призначаються асоціаціями роботодавців, а два – профспілками. Це забезпечує збалансоване представництво та нейтральність.

2. Обов'язкова та добровільна медіація. У конфліктах прав (наприклад, щодо колективних договорів) медіація є обов'язковою перед судовим розглядом. У конфліктах інтересів (наприклад, щодо заробітної плати або умов праці) медіація є добровільною, але часто заохочується.

3. Державна підтримка та навчання. Медіатори повинні пройти 12-годинний початковий тренінг і періодичну перепідготовку кожні два роки, щоб підтримувати свою роль.

4. Ефективність та запобігання конфліктам. SERCLA опрацювала тисячі справ, запобігаючи страйкам та зменшуючи навантаження на суди з трудових спорів.

Відомий реальний випадок успішної медіації у межах SERCLA був пов'язаний з придбанням компанії в Андалусії. Нові власники бізнесу і працівники перебували в конфлікті з приводу гарантій зайнятості та умов праці. За посередництва медіатора було досягнуто домовленості, яка зберегла робочі місця та забезпечила справедливі умови праці для працівників [223]. Цей випадок продемонстрував гнучкість та ефективність медіації в управлінні трудовими відносинами, запобігаючи масовим звільненням та виробничим конфліктам.

Не менш цінним для нас є досвід застосування медіації в Туреччині. На турецьку систему медіації впливають як правові, так і культурні традиції, поєднуючи формальні структури медіації з неформальними практиками на рівні громади. У 2018 році турецька правова система запровадила обов'язкову медіацію як передумову перед поданням позовів до трудових судів. Медіація заохочується як в індивідуальних, так і в колективних трудових конфліктах, хоча її ефективність залежить від готовності сторін до добросовісної участі [224]. Особливості процедури медіації в Туреччині: а) обов'язковість медіації у трудових спорах [225]; б) типова роль медіаторів. Медіатори в Туреччині – це зареєстровані професіонали, які повинні пройти спеціальну підготовку й сертифікацію. Вони діють як нейтральні посередники, спрямовуючи дискусії між роботодавцями та працівниками на досягнення взаємоприйнятних рішень; в) культурний вплив на медіацію. Так, у західній частині Туреччини практика медіації є більш структурованою і перебуває під впливом європейських правових традицій. А у східних регіонах, особливо серед курдських громад, медіація часто є неформальною і

здійснюється за участю авторитетних громадських діячів, таких як сільські старійшини або релігійні лідери. В обох випадках медіація значною мірою спирається на збереження соціальної гармонії, а медіатори наголошують на моральних зобов'язаннях і соціальних наслідках конфліктів; г) використання релігійних та громадських діячів у медіації. Релігійні лідери, такі як імами, іноді відіграють певну роль у медіації, особливо у конфліктах між громадами. Їх залучення ґрунтується на моральному авторитеті, а не на юридичних знаннях [226]; д) вплив третьої сторони в медіації. У турецькій медіації часто залучають третіх осіб, таких як члени сім'ї, представники бізнесу або лідери громади. Це контрастує із західною практикою медіації, де конфіденційність і нейтралітет дотримуються більш суворо; е) поєднання формальних і неформальних практик. Хоча в Туреччині існує регульована система медіації, неформальне вирішення спорів на рівні громади все ще переважає, особливо у сільській місцевості. Місцеві звичаї та традиції впливають на те, як проводиться медіація, часто зосереджуючись на примиренні, а не на суворих юридичних результатах [227]. Яскравим прикладом трудової медіації в Туреччині став масштабний спір між великою (понад 500 працівників) текстильною фабрикою та її працівниками в Стамбулі на початку 2023 року. Конфлікт був спричинений не виплатою заробітної плати, відсутністю компенсації за понаднормову роботу та неналежними умовами праці, що призвело до страйку, який зупинив виробництво та поставив під загрозу фінансову стабільність. Оскільки турецьке законодавство вимагає проведення медіації як обов'язкової умови для судового розгляду трудових спорів, і профспілка, і компанія були зобов'язані долучитися до медіації, перш ніж розпочати судовий розгляд. Було призначено сертифікованого трудового медіатора з досвідом ведення колективних трудових спорів, і медіація відбулася в Стамбульській торговій палаті як нейтральному місці. На першому засіданні обидві сторони представили свої вимоги: працівники вимагали виплати заборгованості за три місяці, структурованого плану виплат і підвищення безпеки на робочому

місці, а роботодавець послався на фінансові труднощі через перебої в ланцюжку поставок і попросив більше часу для виплат. Посередник провів окремі зустрічі, щоб зрозуміти занепокоєння кожної зі сторін: працівники побоювалися втратити роботу, а компанія шукала державні рішення для полегшення свого фінансового тягаря. Прорив стався, коли Департамент з питань праці Стамбульського муніципалітету приєднався у ролі спостерігача, щоб допомогти у визначенні можливих державних стимулів і варіантів реструктуризації боргу. Після трьох сесій медіації було досягнуто домовленості: компанія погодилася виплатити прострочену заробітну плату двома частинами упродовж трьох місяців, а працівники зобов'язалися негайно відновити роботу, щоб стабілізувати фінансові умови. Крім того, компанія пообіцяла покращити умови праці на робочих місцях, в тому числі покращити вентиляцію, збільшити тривалість перерв та дотримуватися стандартів безпеки праці. Було створено механізм моніторингу, до якого увійшли представник профспілки та державний інспектор з питань праці, які здійснювали нагляд за виконанням угоди. Страйк швидко закінчився, судове навантаження було зменшено, оскільки справа була вирішена в позасудовому порядку, а трудові відносини між працівниками та керівництвом покращилися [228]. Цей випадок підкреслює ефективність структурованої системи медіації в трудових спорах Туреччини, де обов'язкова медіація зменшує правову перевантаженість, галузеві медіатори покращують результати переговорів, а залучення третьої сторони – державних органів – зміцнює домовленості.

Для України турецька модель дає цінні уроки, зокрема, переваги застосування досудової медіації, призначення медіаторів з галузевим досвідом та забезпечення дотримання вимог за допомогою механізмів подальших дій, що сприяють підвищенню ефективності системи вирішення трудових спорів.

Українська практика застосування медіації ґрунтується на Законі України «Про медіацію», а також на правових нормах, які саме і

впроваджують цю процедуру. Серед нормативно-правових процесуальних актів виділяємо такі.

- Цивільний процесуальний кодекс України (ЦПК): у статті 197 ЦПК зазначено, що під час підготовчого засідання суд з'ясовує, чи бажають сторони укласти мирову угоду або провести позасудове врегулювання спору, зокрема шляхом медіації. Якщо сторони виявляють таке бажання, суд може зупинити провадження у справі за їхнім клопотанням.

- Господарський процесуальний кодекс України (ГПК): стаття 182 ГПК передбачає, що під час підготовчого провадження суд з'ясовує, чи бажають сторони врегулювати спір мирним шляхом, зокрема за допомогою медіації.

- Кодекс адміністративного судочинства України (КАС): відповідно до статті 47 КАС, сторони можуть досягти примирення, у тому числі шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу, що є підставою для закриття провадження в адміністративній справі. Статті 180 та 181 КАС зобов'язують суд з'ясовувати, чи бажають сторони вирішити спір шляхом примирення або медіації [229]. Крім того, спеціальні закони також містять положення щодо медіації. Так, приміром, норма статті 7 Закону України «Про судовий збір», яка передбачає повернення 60% судового збору, якщо сторони досягли згоди шляхом медіації, слугує фінансовим стимулом для вирішення спорів поза межами традиційного судочинства. Ця норма означає, що якщо сторони, які беруть участь у юридичному спорі, успішно уклали мирову угоду або вирішили спір за допомогою медіації, суд може постановити рішення про часткове повернення судового збору, сплаченого при поданні позову. Обґрунтуванням цього положення є заохочення сторін у спорі обирати більш швидкі, менш змагальні й витратні механізми вирішення спорів.

Характеризуючи практику застосування медіації у трудових відносинах в Україні, окремо необхідно зупинитися на залученні громадськості до медіації, що є важливим компонентом формування культури альтернативного

вирішення спорів у трудових відносинах. Це допомагає зміцнити довіру до медіації як законного та ефективного інструменту вирішення трудових конфліктів, робить її більш доступною та загальноприйнятною. Одним із найефективніших способів залучення громадськості до медіації є інформаційні кампанії та ініціативи з громадської освіти. Ці зусилля включають інформаційні сесії, висвітлення у медіа та поширення історій успіху, які підкреслюють переваги медіації. Наприклад, Український центр медіації та різні громадські організації працюють над підвищенням обізнаності про медіацію через соціальні мережі, професійні форуми та заходи, що фінансуються урядом. Ці кампанії допомагають розвінчати міфи про медіацію, показуючи, що вона не лише для юристів, а й процес, який може принести користь працівникам, роботодавцям та широкій громадськості [230]. Яскравим прикладом залучення громадськості до медіації в Україні є ініціатива Координатора проєктів ОБСЄ в Україні [231] у співпраці з українськими медіаційними організаціями. Ця ініціатива зосереджена на підготовці медіаторів, у тому числі громадських лідерів і представників профспілок, для вирішення конфліктів на робочих місцях, особливо в регіонах, що постраждали від війни [232]. Завдяки цьому проєкту працівники та роботодавці отримують пряму підтримку у вирішенні спорів, запобігаючи ескалації у страйки чи тривалі судові баталії.

Таким чином, залучення громадськості до медіації в Україні розвивається завдяки інформаційним кампаніям, освітнім програмам, низовим проєктам з медіації та міжнародним партнерствам. Ці зусилля гарантують, що медіація є не просто теоретичною концепцією, а практичним підходом до вирішення трудових спорів на рівні громади. Продовжуючи інтегрувати медіацію в культуру на робочому місці та розширюючи доступ громадськості до послуг медіації, Україна може зміцнити свою систему вирішення трудових спорів, сприяти створенню більш гармонійного трудового середовища.

Висновки до розділу 2

1. Механізми вирішення трудових спорів в Україні були закладені за радянських часів, тоді вони були розроблені для функціонування у централізованій плановій економіці. У тих умовах держава контролювала трудові відносини і зводила кількість конфліктів до мінімуму. Після переходу до ринкової економіки обсяги та складність трудових відносин значно зросли, збільшилась кількість спорів щодо заробітної плати, умов праці та звільнень. Сьогодні можна констатувати наявність системних проблем, які впливають на ефективність захисту трудових прав та інтересів працівників і роботодавців,

2. Системними проблемами у нинішній системі вирішення трудових спорів в Україні є: 1) перевантаженість і неефективність судової системи; 2) слабкість механізмів колективного представництва. Профспілки, які повинні захищати інтереси працівників, мають обмежений вплив через зниження рівня членства та внутрішню фрагментацію; 3) нечасте залучення комісій по трудових спорах; 4) обмежена доступність і недостатня обізнаність працівників про механізми вирішення трудових спорів та реалізації трудових прав. Це особливо стосується працівників у сфері неформальної зайнятості або тих, хто працює за нестандартними контрактами.

3. Низькооплачувані працівники, трудові мігранти та особи з нестабільною зайнятістю часто стикаються зі значними перешкодами у доступі до правосуддя у всьому світі. Незважаючи на інновації в системах вирішення трудових спорів, надмірна їх фрагментація та складність реалізації залишаються проблемою.

4. Глобальною тенденцією є зростаючий акцент на інформаційній, консультативній та освітній функціях адміністрацій з питань праці та державних органів. Ці функції спрямовані на запобігання ескалації спорів до формального судового розгляду.

5. Посилення процесу медіації, підвищення ефективності арбітражу та вдосконалення механізмів соціального діалогу мають важливе значення для забезпечення більш ефективної та справедливої системи вирішення трудових спорів. Вирішення цих проблем шляхом проведення правових та інституційних реформ не лише зменшить навантаження на суди, але й сприятиме стабільності та гармонії на ринку праці в Україні.

6. Низька обізнаність соціальних партнерів щодо переваг медіації стримує її розвиток. Запровадження професійного медіаційного супроводу, посилення ролі Національної служби посередництва і примирення та впровадження єдиних стандартів роботи медіаторів можуть стати дієвими заходами для підвищення ефективності цієї процедури в Україні.

7. Необхідність адаптації міжнародного досвіду до українських реалій дозволить забезпечити ефективне функціонування медіації у сфері трудових відносин. Це включає подальший розвиток відповідної правової бази, підготовку спеціалізованих медіаторів та створення механізмів мотивації сторін до використання медіації.

8. Щоб медіація у колективних трудових спорах стала ефективним інструментом запобігання конфліктам, слід внести зміни до статті 222¹ КЗпП України і передбачати у ній можливість застосування медіації у спорах між працівниками (колективом) та роботодавцем. .

9. З досвіду США цінним для України є інституційний розвиток, а саме створення національного органу з питань медіації, подібного до FMCS. Ще один цікавий і корисний аспект – обов’язкова медіація перед страйком. Запровадження обов’язкової медіації перед страйками у критично важливих галузях може запобігти руйнівним промисловим акціям. А децентралізована медіація, тобто адаптація регіональних і галузевих послуг медіації до місцевих потреб може підвищити їхню доступність та ефективність.

10. Успішна медіація в Чилі спирається на два основні види стратегій: контекстуальні та рефлексивні. Контекстуальні стратегії спрямовані на полегшення процесу, наприклад, спрощення порядку денного і

створення сприятливих для переговорів умов. Рефлексивні стратегії покликані встановити довіру між сторонами та посередником, щоб обидві сторони відчували, що їх чують і поважають. Ці стратегії допомагають медіаторам орієнтуватися в складних трудових конфліктах, підвищуючи ймовірність досягнення взаємоприйнятних домовленостей.

11. Данська система трудової медіації характеризується сильними традиціями соціального діалогу, добре розвиненою інституційною базою та тристоронньою співпрацею між урядом, профспілками та організаціями роботодавців. Трудові спори вирішуються переважно поза судовою системою, а медіація відіграє вирішальну роль у колективних переговорах та вирішенні конфліктів. Корисними для практики України з данської моделі є два аспекти: 1) посилення тристоронньої співпраці між державою, роботодавцями та профспілками; 2) структурування медіації.

12. Необхідно констатувати ефективність структурованої системи медіації в трудових спорах Туреччини, де обов'язкова медіація зменшує правову перевантаженість, галузеві медіатори покращують результати переговорів, а залучення третьої сторони – державних органів – зміцнює домовленості. Для України турецька модель дає цінні уроки, зокрема, переваги застосування досудової медіації, призначення медіаторів з галузевим досвідом та забезпечення дотримання вимог за допомогою механізмів подальших дій, які сприяють підвищенню ефективності системи вирішення трудових спорів.

РОЗДІЛ 3

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ МЕДІАЦІЇ ДО УКРАЇНСЬКОГО ПРАВОВОГО ПОЛЯ

3.1. Європейські стандарти медіації: ключові принципи та їх адаптація в Україні

Медіація стала важливим інструментом вирішення трудових спорів у багатьох європейських країнах, склавши збалансовану альтернативу судовим процесам і страйкам. Вона сприяє діалогу, допомагає деескалації конфліктів і зберігає конструктивні трудові відносини. У той час як медіація в трудових відносинах широко використовується в ЄС, в Україні вона все ще перебуває на стадії становлення. Розуміння європейських стандартів та найкращих практик має вирішальне значення для розвитку ефективної культури медіації в Україні, покращення доступу до справедливого вирішення конфліктів та забезпечення стабільності у трудових відносинах.

На сучасному динамічному ринку праці спори між роботодавцями та працівниками є неминучими. Європейські країни успішно впровадили медіацію як гнучкий та ефективний інструмент вирішення конфліктів до їх ескалації. Система медіації в ЄС базується на таких чітких принципах, як неупередженість, добровільність та ефективність, що робить її кращим методом вирішення спорів як в індивідуальних, так і в колективних трудових конфліктах. В Україні медіація лише починає здобувати визнання, і її успішна адаптація потребує ретельного аналізу європейських практик, інституційних моделей та викликів, пов'язаних з імплементацією. Європейські країни побудували потужні системи медіації, які підтримуються професійними медіаторами, спеціалізованими інституціями та державним стимулюванням альтернативного вирішення спорів. Успіх медіації в трудових відносинах залежить не лише від законодавства, а й від обізнаності громадськості, зацікавленості роботодавців та створення професійних мереж

медіаторів. В Україні розвиток трудової медіації перебуває на початковій стадії, що створює можливість перейняти та адаптувати кращі практики європейських моделей. У цьому розділі розглянемо основні принципи європейської медіації, порівняємо з українськими реаліями та спробуємо окреслити необхідні кроки для успішної її адаптації.

Безсумнівно, трудові відносини є основою соціальної та економічної стабільності. У багатьох європейських країнах медіація є не просто юридичною процедурою, а глибоко вкоріненим елементом культури на робочому місці, що сприяє чесному та конструктивному діалогу. Європейські стандарти підкреслюють роль медіації у зміцненні довіри між роботодавцями та працівниками, зменшенні кількості судових спорів та підвищенні ефективності праці. Український ринок праці може значно виграти від інтеграції цих принципів, забезпечуючи більш ефективні й менш конфронтаційні способи вирішення спорів.

У контексті медіації, особливо у справах, пов'язаних з працею, важливо вивчати процесуальні правила як з європейської, так і з національної точки зору. У межах ЄС правова база альтернативного вирішення спорів (далі – АВС) значною мірою формується кількома основними документами, зокрема Рекомендаціями Європейської Комісії: 98/257/ЕС (1998) та 2001/310/ЕС (2001). Рекомендація 98/257/ЕС (1998) була видана після висновків Зеленої книги 1993 року щодо доступу споживачів до правосуддя у межах єдиного ринку. У цьому акті викладено принципи схем АВС, головна увага зосереджена на ролі третьої сторони (арбітра), яка втручається, щоб знайти та нав'язати рішення відповідно до цих ключових принципів: незалежність органу, що приймає рішення, прозорість процедури, принцип змагальності, що забезпечує обом сторонам можливість представити свою справу, ефективність, акцент на доступність, вартість і своєчасність, законність, що гарантує відсутність шкоди для обов'язкового захисту згідно з національним законодавством, свобода, що дозволяє сторонам добровільно прийняти

обов'язкове рішення, забезпечення належного представництва сторін упродовж усього процесу.

Рекомендація 2001/310/ЕС (2001) акцентує увагу на посередництво як метод АВС. На відміну від Рекомендації 1998 року ця підкреслила важливість пошуку рішення шляхом взаємної згоди, а не нав'язаного рішення. Керівні принципи медіації включають: неупередженість медіатора, прозорість процесу, ефективність, забезпечення своєчасних і економічно ефективних результатів, чесність, забезпечення справедливості процедури для обох сторін [233]. Відмінність між арбітражем (де нав'язується рішення) та медіацією (де фокусується на консенсусі) підкреслює різну процедурну динаміку. 18 вересня 2002 року Комітет міністрів Ради Європи прийняв рекомендацію, що заохочує держави-члени включити медіацію до своїх правових систем. Згодом, у 2004 році, Директорат юстиції та внутрішніх справ Європейської Комісії представив Кодекс поведінки для європейських служб медіації, який мав на меті встановити єдині стандарти та практику медіації в ЄС. Необхідно зазначити, що сприяння розвитку медіації в Європейському Союзі (ЄС) розглядається як ключова ініціатива європейських інституцій, спрямована на заохочення альтернативних методів вирішення спорів у державах-членах. Однак до прийняття офіційного законодавства відсутність стандартизованих практик та рівного доступу до медіації ускладнювала встановлення послідовних та передбачуваних процедур на всій території ЄС. Щоб вирішити ці проблеми, у травні 2008 року ЄС прийняв Директиву про медіацію 2008/52/ЄС (яку зазвичай називають «Директива про медіацію») [234]. Цей документ було розроблено з метою створення основи для заохочення і регулювання медіації в цивільних та комерційних транскордонних спорах. Усі держави-члени ЄС, за винятком Данії (яка відмовилася від участі), повинні були імплементувати положення Директиви до 21 травня 2011 року. Основною метою Директиви про медіацію (див. статтю 1) є полегшення доступу до вирішення спорів та сприяння мирному врегулюванню спорів шляхом заохочення медіації. Вона

також спрямована на забезпечення взаємодоповнюваності і збалансованості функцій медіації та судового розгляду. Директива про медіацію застосовується до ситуацій, коли дві або більше сторін цивільного або комерційного транскордонного спору добровільно шукають мирного вирішення за допомогою медіатора. Вона виключає питання, пов'язані з податковим, митним та адміністративним правом, а також деякі сімейні спори. Однак положення Директиви щодо конфіденційності та строків позовної давності можуть застосовуватися до спорів, які спочатку були внутрішніми, але згодом набули міжнародного характеру, наприклад, якщо одна зі сторін переїжджає в іншу країну після невдалої медіації [235]. Хоча Директива не зобов'язує до медіації, вона підкреслює потенційні переваги її використання. Крім того, директива не містить детальних процедурних вказівок щодо проведення медіації, залишаючи за державами-членами право розробляти власні рамки та інструкції на основі їхніх національних правових систем. Натомість вона пропонує загальні принципи, що дозволяють гнучко підходити до впровадження медіації в різних юрисдикціях. Такий підхід гарантує, що, незважаючи на встановлення загальних рамок, кожна держава-член зберігає можливість адаптувати свою медіаційну практику до власного правового та культурного контексту. У серпні 2016 року Європейська Комісія повідомила, що хоча Директива мала значний вплив на національне законодавство, фактичне застосування медіації залишається обмеженим. Це було пов'язано з такими факторами, як відсутність культури медіації, недостатня інформація про медіацію та відсутність стимулів для сторін обирати медіацію, а не судовий розгляд. Для вирішення цих проблем у 2017 році Європейський парламент ухвалив резолюцію, в якій запропонував кілька заходів для «перезавантаження» [236] Директиви:

1. Обов'язкові інформаційні сесії про медіацію: заохочення або вимога до сторін відвідувати сесії, на яких вони отримують інформацію про процес медіації, перш ніж звертатися до суду.

2. Стимулювання медіації: впровадження фінансових або процесуальних стимулів для того, щоб зробити медіацію більш привабливим варіантом у порівнянні з судовим розглядом.

3. Навчання та акредитація: підвищення якості медіації шляхом створення стандартизованих систем навчання та акредитації медіаторів у державах-членах.

4. Кампанії з інформування громадськості: запуск ініціатив з інформування і юристів про переваги та доступність медіації.

5. Моніторинг і звітність: створення механізмів для регулярної оцінки впровадження та ефективності практики медіації в державах-членах [237].

І хоча Директива в основному зосереджена на цивільних і комерційних справах, запропоновані вдосконалення можуть опосередковано вплинути на вирішення трудових спорів. Удосконалення системи медіації, підвищення обізнаності та краща підготовка медіаторів можуть сприяти підвищенню ефективності медіації в трудових відносинах. Однак важливо зазначити, що трудові спори часто пов'язані зі специфічними нормативно-правовими актами та колективними договорами, які можуть вимагати спеціальних підходів до медіації, що виходять за межі Директиви.

Таким чином, зусилля Європейського парламенту, спрямовані на оновлення Директиви про медіацію за допомогою різних заходів підтримки, можуть покращити загальний ландшафт медіації в ЄС, що потенційно принесе користь практиці трудової медіації у межах більш широкої прихильності до альтернативних способів вирішення спорів. Європарламент також зажадав провести детальне дослідження проблем, пов'язаних із забезпеченням виконання іноземних угод про медіацію за межами ЄС, і запропонував варіанти подальшого просування медіації. Одним із основних недоліків, виявлених під час дослідження, був повністю добровільний характер медіації, закріплений у статті 5, §2 Директиви, що, на думку деяких експертів, є недостатнім для заохочення серйозного ставлення до медіації.

Було запропоновано потенційний спосіб вирішення цієї проблеми – запровадження моделі медіації за принципом відмови від участі в медіації, але зрештою Європейський парламент не ухвалив його. У 2018 році, до десятої річниці прийняття Директиви про медіацію, Комітет з правових питань Європейського парламенту визнав, що Директива не досягла своїх цілей щодо сприяння використанню медіації. На брифінгу Комітету було підкреслено, що за відсутності найближчих змін до директиви, держави-члени були змушені розробляти ефективну політику в сфері медіації самостійно, оцінюючи та вивчаючи нормативно-правову базу інших країн. По суті, відповідальність за розвиток медіації зараз лежить передусім на окремих державах-членах [238].

Окремі автори стверджують [81], що Директива про медіацію може бути застосована до трудових питань, де дозволено переговори між сторонами. Наприклад, такі питання, як понаднормова робота, можуть бути вирішені посередниками за умови дотримання обов'язкових правових вимог. Цей аргумент підтверджується тим фактом, що в деяких країнах-членах ЄС законодавство про працю та зайнятість вважається частиною цивільного права, а трудові спори часто вирішуються в цивільних судах. Крім того, трудові спори вже регулюються іншими нормативними актами ЄС, що стосуються цивільних і комерційних справ, і спостерігається зростаючий інтерес з боку Європейського Союзу до створення міжнародної системи посередництва для транскордонних трудових спорів. У 2003 році Європейська Комісія провела дослідження під назвою «Примирення, посередництво та арбітраж у державах Європейського Союзу» [239], яке було зосереджено на механізмах АРС для колективних трудових спорів. Дослідження виявило значні відмінності між національними трудовими законами в ЄС і підкреслило широкий спектр процесів медіації, які використовуються для вирішення трудових спорів у різних країнах.

Слід зазначити, що хоча медіація набула популярності в Європі як цінна альтернатива судовому розгляду, особливо в цивільних і комерційних

справах, залишається прогалина у всеохоплюючому загальноєвропейському регулюванні медіації у сфері праці та зайнятості. Виклики, на які звернула увагу Європейська комісія, такі як відсутність культури медіації та обмежена обізнаність про неї, вказують на необхідність подальших зусиль для більш ефективної інтеграції медіації у вирішення спорів на робочому місці в ЄС.

Важливо наголосити, що в деяких державах-членах ЄС медіацію вже інтегровано у вирішення трудових спорів. Окрім трудового посередництва, Європейський Союз запровадив кілька ключових інструментів, спрямованих на створення схем ABC для спорів між підприємствами та споживачами. Серед них варто виокремити Директиву 2013/11/ЄС про альтернативне вирішення споживчих спорів (Директива про ABC) і Регламент (ЄС) № 524/2013 про вирішення спорів у режимі онлайн (Постанова про OBC) для споживчих спорів. Ці структури надають споживачам доступ до механізмів ABC у цивільних і комерційних справах, а також до онлайн платформи для вирішення спорів щодо електронної комерції.

Варто навести конкретний досвід успішного посередництва у трудових відносинах у Європейському Союзі, що стався між Німеччиною та Кіпром у 2022 році, пов'язаний із конфліктом щодо координації соціального забезпечення відповідно до норм ЄС щодо трудової мобільності. Посередником у справі виступило Європейське управління праці (далі – ELA, ЄАП). Результатом медіації був необов'язковий висновок, який задовольняв обидві сторони, демонструючи ефективність медіації у вирішенні складних транскордонних трудових питань. Цей випадок особливо важливий, оскільки він підкреслює роль служби посередництва ELA у сприянні ефективному та мирному вирішенню між державами-членами спорів, пов'язаних із мобільністю робочої сили в ЄС. Це також відображає зобов'язання ЄС зміцнювати співпрацю та комунікацію між національними органами влади за допомогою альтернативних методів вирішення спорів [240]. Успіх цього посередництва підкреслює потенціал для ширшого використання таких механізмів у вирішенні трудових конфліктів у всій

Європі, особливо в таких сферах, як координація соціального забезпечення та вільне пересування працівників.

У контексті досліджуваної теми спробуємо більш детально дослідити діяльність Європейського агентства з питань праці (ЄАП), яке відіграє важливу роль у забезпеченні справедливої мобільності робочої сили в Європейському Союзі та покращенні співпраці між країнами-членами з питань, пов'язаних з працевлаштуванням. Створений у 2019 році, ЄАП відповідає за сприяння дотриманню правил ЄС у сфері трудової мобільності, посилення захисту прав працівників та підтримку національних органів влади у вирішенні питань транскордонного працевлаштування [241]. У контексті європейських стандартів медіації ELA сприяє справедливому вирішенню трудових спорів, забезпечує дотримання трудового законодавства ЄС та просуває кращі практики медіації.

Однією з головних функцій ELA є надання послуг медіації у випадках спорів між національними органами влади щодо застосування трудового законодавства ЄС. Це особливо актуально в ситуаціях транскордонного працевлаштування, де суперечливі тлумачення трудового законодавства можуть створювати правову невизначеність. ELA діє як нейтральний посередник, допомагаючи вирішувати спори шляхом медіації, а не формального судового розгляду. Це відповідає принципам медіації ЄС, які наголошують на добровільній участі, неупередженості, конфіденційності та ефективності у вирішенні конфліктів. ELA також відстежує тенденції трудової мобільності та підтримує національні уряди у впровадженні ефективних механізмів медіації. Завдяки своїй координаційній діяльності орган допомагає запобігати виникненню трудових спорів до їх ескалації, сприяючи діалогу між роботодавцями, працівниками, профспілками та державними установами. Крім того, ELA проводить навчальні програми для трудових посередників та національних інспекторів праці, зміцнюючи інституційну спроможність ефективно вирішувати трудові спори. Важливим аспектом роботи ELA є боротьба з трудовою експлуатацією та

незадекларованою працею, які часто призводять до колективних трудових спорів. Пропагуючи медіацію як проактивний підхід до вирішення конфліктів, ELA гарантує, що вразливі працівники, у тому числі трудові мігранти, можуть отримати доступ до справедливих механізмів вирішення спорів без необхідності дорогого та тривалого судового розгляду.

Для України досвід ELA є цінною моделлю інституціоналізації медіації у трудових відносинах. Гадаємо, що Кабінет Міністрів України міг би створити подібне національне агентство трудової медіації, завданням якого було б вирішення трудових спорів, підтримка соціального діалогу та забезпечення дотримання трудових прав. Таке агентство могло б функціонувати як посередник між роботодавцями та працівниками, надаючи безкоштовні або субсидовані послуги медіації, особливо у випадках, коли судовий розгляд є тривалим або неефективним. Крім того, Україна могла б скористатися механізмами транскордонного співробітництва, подібними до механізмів ELA, для вирішення трудових спорів за участю українських працівників, зайнятих у країнах ЄС. Або ж можна розглядати варіант вже існуючим національним інституціям законодавчо делегувати подібні функції.

Переїнявши найкращі практики Європейського агентства, Україна може модернізувати свою систему трудової медіації, посилити інституційну підтримку вирішення трудових спорів та більш ефективно інтегрувати медіацію в систему трудового законодавства.

Таким чином, хоча європейська правова база для медіації не стосується трудових спорів прямо, є кілька причин вважати, що процедури медіації можуть застосовуватися і до трудових відносин, особливо тоді коли йдеться про права, які працівники мають можливість обговорювати. Є три основні причини, які дозволяють стверджувати, що медіація, зазвичай застосовувана для захисту прав споживачів, також може бути корисною у трудових спорах: 1) законодавчі паралелі між споживачами та працівниками: і споживачі, і працівники часто розглядаються як слабші сторони в юридичних відносинах порівняно з великими підприємствами або роботодавцями. Ця позиція

обґрунтовує розширення застосування медіації і на трудові спори, оскільки обидві групи потребують захисту від дисбалансу влади; 2) відсутність явної заборони на застосування медіації у трудових спорах: немає жодних чітких положень у європейському законодавстві, які забороняли б використання медіації для вирішення трудових спорів, за умови, що сторони мають право звернутися до компетентного суду у разі невдачі медіації; 3) юридичні та політичні аспекти: з точки зору правової політики розширення механізмів альтернативного вирішення спорів (ABC), включно з медіацією, на самозайнятість та професійну діяльність є теоретично можливим і бажаним. Це особливо важливо для тих працівників, які економічно залежать від одного роботодавця.

Тож аргумент про застосування медіації до трудових спорів значною мірою ґрунтується на аналогії між споживачами та працівниками. Обидві групи часто мають слабкі переговорні позиції перед великими компаніями, які можуть скористатися їхньою вразливістю. Слабкість споживачів полягає в їхньому непрямому відношенні до виробника, обмежених знаннях про процес виробництва та потенційних ризиках, прихованих в продукті чи послугі. Стосовно працівників, то їх вразливість походить від залежності від роботодавця в питанні заробітної плати і гідності, пов'язаної з роботою. Директива ЄС 2008 року щодо цивільних та комерційних спорів не виключає прямо трудових питань зі своєї сфери, якщо вони стосуються прав, які можуть бути предметом домовленостей. Так само Директива 2013/11/ЄС, яка вносить зміни до Регламенту № 2006/2004 та Директиви 2009/22/ЄС, закликає до розвитку простих, доступних і ефективних систем захисту прав у різних секторах.

З точки зору юридичної політики розширення механізмів ABC на трудові відносини, особливо у випадках самозайнятості, теоретично можливе і бажане. Однак застосування ABC до традиційних трудових відносин, які регулюються обов'язковими трудовими захистами, вимагає більш ґрунтовного підходу.

Ще один аспект, який слід враховувати, полягає в тому, що у наш час робочі місця та ландшафти зайнятості зазнають значних змін. З'явилися нові форми праці, незалежне укладання контрактів, угоди про особисте обслуговування та комерційні агентські контракти, які часто виходять за межі захисту традиційного трудового законодавства. Незважаючи на ці зміни, медіація залишається недостатньо використовуваним, але дуже ефективним інструментом для вирішення робочих спорів у всьому ЄС [242].

Медіація, особливо в її сприятливій і трансформаційній формах, є неформальним і гнучким процесом без жорстких процедурних правил. На відміну від арбітражу, примирення чи судового розгляду медіація не регулюється суворими вказівками, і очікується, що медіатор залишатиметься нейтральним, утримуючись від надання юридичних чи особистих оцінок щодо результату спору. Якщо арбітри чи судді виносять обов'язкові рішення чи юридичні вказівки, то медіатори сприяють обговоренню, не нав'язуючи власних суджень. Унікальною перевагою медіації є те, що медіатор може зустрітися безпосередньо з залученими сторонами, ставлячи ретельно сформульовані запитання, щоб допомогти з'ясувати позицію та потреби кожної сторони [243]. Ця особиста взаємодія часто виявляється неоціненною під час переговорів і здатна запропонувати набагато більше, ніж можна досягти звичайними діловими переговорами.

Інший важливий аспект медіації – будь-які заяви, зроблені під час медіації з наміром досягти компромісу, не можуть бути використані в подальшому судовому розгляді, якщо медіація не приведе до вирішення. Цей захист сприяє відкритому та чесному спілкуванню. Роль посередника полягає в тому, щоб залучити обидві сторони до конструктивної розмови, допомагаючи їм повністю зрозуміти свої власні проблеми та інтереси та інтереси одне одного, а також вивчити потенційні альтернативи вирішення. Мета полягає в тому, щоб сторони самі визначали свій шлях вперед. Результатом успішної медіації може стати добровільна угода, яка вирішить конфлікт. Однак навіть якщо згоди не досягнуто, цей процес може допомогти

сторонам звузити спірні питання та краще зрозуміти предмет спору. Повторимось – медіація, як правило, є швидшою, дешевшою та ефективнішою, ніж судовий процес чи інші офіційні методи вирішення спорів, і вона також має додаткову перевагу у збереженні відносин між сторонами — важливий аспект у довгострокових угодах, таких як трудові відносини. Неформальний, відкритий характер і тон співпраці роблять медіацію особливо придатною для вирішення незначних спорів у контексті поточних відносин. Зважаючи на ці переваги, немає жодних причин, чому сторони не повинні, принаймні, намагатися вирішити робочі чи трудові конфлікти за допомогою медіації. Як показують результати дослідження, можемо стверджувати, що медіація має великий потенціал як майбутнє вирішення трудових спорів у Європі.

Розроблення та впровадження європейських стандартів медіації у трудових відносинах є критичною можливістю для України модернізувати свою правову базу та сприяти більш ефективним механізмам вирішення спорів. Слід зауважити, що лише Закону України «Про медіацію» недостатньо для повної інтеграції передового європейського досвіду в українське законодавство та практику. Щоб повною мірою використати потенціал медіації, Україна має поглибити відданість наближенню до європейських стандартів і розвитку культури медіації у трудових відносинах, слушно стверджує В. С. Балух [244]. Норми цього Закону встановлюють базові рамки медіації, проте не відповідають європейським стандартам у кількох сферах. Наприклад, він не створює сильних стимулів для використання медіації в трудових спорах, а також не враховує достатньою мірою потребу в інституційній підтримці чи кампаніях з підвищення обізнаності громадськості для заохочення до медіації. Крім того, медіація у трудових відносинах потребує особливої уваги з огляду на унікальний характер робочих спорів, які часто включають дисбаланс влади між працівниками та роботодавцями. Досвід ЄС показує, що медіація в трудових спорах працює найкраще, коли обидві сторони мають доступ до

кваліфікованих медіаторів, які розуміються не лише на правових питаннях, а й на соціальній та економічній динаміці.

Пропонуємо порівняльний аналіз медіації у трудових відносинах в Європейському Союзі та Україні.

Критерій	Європейський Союз (ЄС)	Україна	Прогалини та напрями вдосконалення
Нормативна база	Директива 2008/52/ЄС регулює транскордонну медіацію. багатьох країнах ЄС існують національні закони про медіацію у трудових спорах. У деяких державах медіація є обов'язковою перед зверненням до суду.	Закон «Про (2021) загальні У медіації, містить регламентації трудових спорів у Трудові спори. У здебільшого вирішуються в судах або комісіях з	Необхідно створити спеціальне правове регулювання чіткої трудової медіації у Кодексі законів про працю або в окремому законі.
Інституційна підтримка	Діяльність підтримують державні та недержавні органи, зокрема Європейське агентство праці (ELA) національні агентства медіації більшості країн ЄС.	Національна служба посередництва примирення (НСПП) колективні трудові спори, але обмежені ресурси та повноваження щодо індивідуальних в спорів.	Посилити НСПП, і розширити її повноваження, створити трудові регіональні центри трудової медіації з підготовленими фахівцями.
Обов'язковість медіації	У деяких країнах ЄС (Італія, Франція) медіація рідко є обов'язковою перед судовим розглядом трудових спорів. В інших країнах	Медіація добровільною рідко використовується у трудових спорах. Суд може рекомендувати врегулювання спору, заборгованість із	Запровадити і обов'язкову медіацію для певних категорій трудових спорів (наприклад, звільнення, заборгованість із

Критерій	Європейський Союз (ЄС)	Україна	Прогалини та напрями вдосконалення
	(Німеччина, Нідерланди) медіація є добровільною, але активно заохочується.	але не зобов'язує сторони до медіації. є	зарплати, конфлікти на робочому місці).
Роль профспілок	Профспілки активно беруть участь у медіації, укладають колективні договори сприяють переговорам.	Профспілки обмежено залучені до процесу медіації, переважно представляють працівників у судах або під час переговорів.	Надати профспілкам більшу роль у медіації, забезпечивши їх навчання та необхідні ресурси.
Кваліфікація та навчання медіаторів	У країнах ЄС діють стандартизовані програми навчання, сертифікація та акредитації медіаторів із трудових спорів. У деяких країнах (Німеччина, Швеція) медіація є необхідною професійний досвід але не враховує у сфері трудового права.	Відсутня спеціалізована сертифікація та медіаторів вирішення трудових спорів. У підготовці медіаторів здійснюється відповідно до Закону 2021 року, але не враховує специфіки трудових відносин.	Розробити спеціалізовані навчальні програми для медіаторів у трудовій сфері, що включатимуть знання з трудового права соціального діалогу.
Інфраструктура медіації	Добре розвинені центри трудової медіації, функціонують при судах соціальних установках. ЄС інвестують у популяризацію медіації.	Обмежена кількість центрів медіації, які відсутні при спеціалізованих судах або трудових низький рівень обізнаності у громадськості.	Створити регіональні центри медіації, провести інформаційні кампанії, інтегрувати медіацію в діяльність Державної служби України з питань праці.

Критерій	Європейський Союз (ЄС)	Україна	Прогалини та напрями вдосконалення
Фінансові стимули	Деякі країни надають фінансові стимули, такі як зменшення судового збору при попередньому використанні медіації. Інші пропонують податкові пільги або субсидії для роботодавців.	Закон «Про Розширити судовий збір» (2011) передбачає повернення 60% стимулів, судового збору у разі врегулювання спору шляхом привабливішим і економічно рідко вигідним механізмом врегулювання спорів.	
Ефективність та використання	Широко застосовується у трудових конфліктах; деяких країнах ЄС понад 50% спорів суду вирішуються шляхом медіації підприємств. (Швеція, Нідерланди).	Рідко використовується у трудових конфліктах, у більшості спорів інтегрувати її до одразу передається до колективних договорів та залишається в межах механізмів невинуватеною в межах механізмів врегулювання трудових спорів.	

3.2. Шляхи популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин в Україні

Створення ефективної системи медіації у трудових відносинах вимагає не лише належної нормативно-правової бази, а й формування культури медіації серед усіх учасників ринку праці. Успіх медіації значною мірою залежить від її сприйняття працівниками, роботодавцями, профспілками та державними інституціями. Незважаючи на прийняття Закону України «Про медіацію» та поступове впровадження медіаційних практик, Україна все ще стикається з викликами, пов'язаними з обмеженою обізнаністю про переваги

медіації, відсутністю інституційної підтримки та переважанням змагальних підходів до вирішення спорів.

Спробуємо дослідити стратегії просування культури медіації в Україні, з огляду на вітчизняні реалії та кращі міжнародні практики. Безперечно, для ефективної популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин важливо інтегрувати в аналіз як суспільну культуру, так і організаційний контекст. Медіація – це не просто процедурний механізм, а культурна практика, яка залежить від глибоко вкорінених цінностей, установок та інституційних рамок. Як слушно зазначають Джеймс А. Уолл, Тімоті С. Данн [245], всебічне розуміння процесу медіації вимагає багаторівневого підходу, що включає суспільні, організаційні та індивідуальні чинники.

Кроскультурні дослідження традиційно зосереджуються на відмінностях на національному рівні, часто ототожнюючи культурні групи з національними державами та вивчаючи відмінності у цінностях [246; 247]. Ці цінності значною мірою формують організаційну поведінку, впливаючи на ефективність лідерства [248], стратегії ведення переговорів та стилі вирішення конфліктів [249]. Однак організаційне середовище часто має сильніший вплив на поведінку, ніж індивідуальні культурні риси. Дослідження Синтії Дж. Халберлін [250] підкреслюють роль структурованого контексту у формуванні дій, демонструючи, що коли існують чіткі очікування, люди дотримуються прописаних поведінкових сценаріїв, мінімізуючи вплив культурних та особистісних відмінностей.

У контексті нашої праці заслуговує на увагу модель організаційної культури Едгара Шейна [251], який пропонує багаторівневий підхід до розуміння того, як функціонує медіація в трудових спорах. Його модель особливо актуальна у сфері трудових відносин, оскільки вона підкреслює, як різні рівні культури впливають на практику вирішення конфліктів. Е. Шейн виділяє три рівні культури: артефакти (рівень 1), сповідувані цінності (рівень 2), базові уявлення (рівень 3). Кожен з цих рівнів відіграє певну роль у

формуванні процесу медіації та визначенні його ефективності у трудових відносинах. На найбільш поверхневому рівні (рівень 1: артефакти) на медіацію впливають видимі, відчутні та формально структуровані елементи у межах організації або правової системи. Сюди входять закони, нормативні акти, політика вирішення трудових спорів, колективні договори та процедури медіації. У трудових відносинах артефакти 1-го рівня можуть включати правові приписи, що вимагають медіації до судового розгляду, наявність інституційних органів медіації або політику медіації на рівні компанії, закріплену в трудових договорах. Ці артефакти забезпечують формальну основу для медіації, але не обов'язково визначають її ефективність, оскільки вона залежить від того, наскільки добре вони впроваджені та прийняті учасниками.

Середній рівень (рівень 2: сповідувані цінності) включає культурні норми, організаційні традиції та задекларовані принципи вирішення конфліктів. Ці цінності формують ставлення до медіації та впливають на те, чи вважають працівники та роботодавці її легітимним та ефективним механізмом. Наприклад, в організаціях з культурою співпраці медіація може розглядатися як конструктивний інструмент вирішення спорів, тоді як в ієрархічних, авторитарних середовищах вона може сприйматися як неефективна або упереджена по відношенню до керівництва. Профспілки, організації роботодавців та державні органи часто формують ці цінності, просуваючи певні підходи до вирішення спорів. Якщо медіація вкорінена в культурі як позитивний інструмент, працівники та роботодавці з більшою ймовірністю будуть брати в ній участь охоче та осмислено.

На найглибшому рівні (рівень 3: базові уявлення) медіація формується під впливом глибоко вкорінених переконань про людську природу, владні структури та роль переговорів. Ці переконання часто несвідомо диктують підхід до вирішення конфліктів, незалежно від офіційної політики. Наприклад, у культурах, де конфлікт розглядається як ворожий за своєю суттю і з нульовою сумою, медіація може вважатися слабким або

неефективним методом. І навпаки, у суспільствах, де цінують досягнення консенсусу та діалог, медіація може бути стандартним підходом до вирішення трудових спорів. Ці припущення також впливають на те, як сприймають медіаторів – чи вважають їх нейтральними фасилітаторами, примусовими виконавцями угод, чи представниками певної групи інтересів, переконаний Родерік А. Свааб [252].

Застосування моделі Шейна до медіації на робочому місці підкреслює складність інтеграції медіації в трудові відносини. Простого запровадження процедур медіації на рівні 1 (формальних структур) недостатньо, якщо цінності рівня 2 та переконання рівня 3 не підтримують її. Для того, щоб медіація отримала широке визнання, організації та суспільства повинні розвивати культуру, яка визнає її легітимність, забезпечує довіру до медіаторів і визнає переваги переговорів над судовим розглядом. Країни з сильними традиціями медіації, такі як Швеція чи Нідерланди, успішно інтегрували медіацію у свої трудові відносини, звернувшись до всіх трьох культурних рівнів – створення чіткої правової бази, просування медіації через освіту та адвокацію, а також зміцнення цінностей співпраці на робочому місці.

В Україні адаптація медіації до трудових відносин вимагає багаторівневої стратегії. Необхідно зміцнити та інституціоналізувати правову базу (рівень 1); інформаційні кампанії та навчальні програми повинні пропагувати переваги медіації (рівень 2); а довгострокові культурні зміни мають сприяти формуванню менталітету, який розглядає медіацію як законний та ефективний інструмент вирішення конфліктів (рівень 3). Утілення в життя цієї трьохрівневої стратегії уможливить перетворення медіації з формального обов'язку на глибоко вкорінену практику в трудових відносинах. Одним із значних бар'єрів на шляху до широкого впровадження медіації є сприйняття дисбалансу сил у трудових спорах. Якщо працівники вважають, що медіація непропорційно надає перевагу роботодавцям, вони з меншою ймовірністю будуть довіряти цьому процесу та брати в ньому

участь. Прозорі процедури, неупередженість медіаторів та сильні правові гарантії можуть допомогти пом'якшити ці побоювання. Крім того, дослідження показали, що країни з високою культурою медіації, такі як Швеція та Нідерланди, успішно інтегрували медіацію в трудові відносини завдяки державним програмам, стимулам для роботодавців та широким інформаційним кампаніям.

Іншим важливим чинником є добровільність чи обов'язковість медіації. У той час як в одних країнах медіація є обов'язковою перед судовим розглядом, інші покладаються на добровільну участь. Дослідження показують, що обов'язкова медіація, у поєднанні з добре підготовленими медіаторами та процесуальними гарантіями, може значно зменшити кількість конфліктів на робочому місці та юридичних спорів. Однак примушування до медіації сторін, які не бажають цього, іноді може призвести до поверхового врегулювання, а не до справжнього вирішення конфлікту. Таким чином, збалансований підхід – коли медіація заохочується, але здебільшого залишається добровільною – може бути найбільш ефективною стратегією для просування її використання в трудових відносинах.

Окремим напрямом популяризації медіації у трудових відносинах, переконані, має стати включення положень про медіацію в локальні нормативно-правові акти, зокрема, в колективні договори. Це є стратегічним підходом до ефективного управління та вирішення трудових спорів. Включаючи положення про медіацію, і роботодавці, і профспілки беруть на себе зобов'язання щодо спільного процесу, в якому акцент робиться на взаєморозумінні та вирішенні проблем, перш ніж розглядати більш змагальні методи. Суть медіації в колективних договорах полягає в тому, що медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони, яка допомагає конфліктуючим сторонам досягти добровільного врегулювання шляхом переговорів. У контексті колективних договорів положення про медіацію зазвичай передбачають, що будь-які розбіжності, що виникають у зв'язку з угодою, спочатку будуть вирішуватися через медіацію. Цей проактивний

захід гарантує, що конфлікти вирішуються конструктивно, зберігаючи робочі відносини та мінімізуючи збої в роботі.

Наведемо успішні приклади такої практики.

Перший – це Федеральна служба медіації та примирення (далі – FMCS) у США. FMCS пропонує посередницькі послуги для сприяння колективним переговорам. Їх участь відіграла вирішальну роль у вирішенні спорів у різних галузях промисловості, демонструючи ефективність медіації у підтримці гармонії між працівниками та керівництвом [253].

Другим прикладом можна назвати Комісію з примирення, посередництва та арбітражу (далі – ССМА) у Південній Африці. Вона створена відповідно до Закону про трудові відносини, ССМА забезпечує платформу для примирення та медіації у трудових спорах. Її успіх у вирішенні конфліктів зробив її наріжним каменем системи трудових відносин Південної Африки [19, р. 490].

Пропонуємо два можливі шляхи заохочення включення положень про медіацію в колективні договори в Україні.

Перший – законодавча підтримка, суть його полягає в тому, що необхідно внести зміни у статтю 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і до змісту колективного договору додати положення про застосування медіаційних процедур у разі виникнення конфліктних (спірних) ситуації до звернення до суду. Варто зауважити, що МОП неодноразово підкреслювала важливість такої законодавчої бази для сприяння ефективному вирішенню трудових спорів [254]. Другий шлях – це типові медіаційні застереження. Забезпечення стандартних медіаційних застережень може допомогти сторонам у розробленні ефективних угод. Так, Американська арбітражна асоціація [255] пропонує зразки застережень, які можна адаптувати до конкретних потреб.

Як вже доведено вище, медіація в трудових відносинах має значний економічний ефект. Тривалі конфлікти негативно впливають на продуктивність праці, спричиняючи порушення робочих процесів,

демотивацію персоналу та можливі страйки, які можуть зупинити роботу компанії [256]. Невирішені конфлікти також призводять до плинності кадрів, змушуючи компанії витрачати ресурси на пошук, навчання та адаптацію нових працівників, що ще більше знижує ефективність бізнесу. Крім того, тривалі трудові спори та судові розгляди негативно впливають на репутацію роботодавця, що ускладнює залучення кваліфікованого персоналу та партнерів. Для держави широке застосування медіації – це зменшення навантаження на судову систему, економія бюджетних коштів на соціальні виплати та забезпечення економічної стабільності. Впровадження медіації як основного механізму вирішення трудових спорів сприятиме розвитку культури ділового партнерства, зниженню соціальної напруги та підвищенню інвестиційної привабливості українського ринку праці.

Отже, популяризація медіації серед учасників трудових відносин потребує багатогранного підходу, який би інтегрував культурні, інституційні та організаційні виміри. Саме тому наша держава вже давно потребує Державної стратегії реформування трудового законодавства (далі – Стратегія) з ефективною дорожньою картою конкретних і кардинальних змін. У контексті досліджуваної проблематики відстоюємо позицію, що складовою такої Стратегії має стати Національна програма розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні (далі – Національна програма). Пропонуємо її проєкт як елемент комплексної системи популяризації культури медіації серед учасників трудових відносин та її ефективного впровадження в Україні (Див. *Додаток 1*). Програма стане серйозним кроком до інтеграції медіації у трудові відносини, забезпечуючи стабільність, соціальну справедливість та ефективний захист трудових прав в Україні.

Далі окремо слід зупинитися на функціях і повноваженнях Держпраці у оновленому контексті. Держпраця як централізований орган з вирішення трудових спорів має стати центральним органом, що надає послуги з медіації, примирення та арбітражу. Організуючи раннє та неформальне врегулювання конфліктів, Держпраці забезпечуватиме економічно ефективні

та своєчасні рішення. Це дозволить уникнути затяжних судових процесів і зменшити витрати як для працівників, так і для роботодавців. Крім цього, Держпраця виступатиме національним координатором з медіації, поєднуючи сторони конфлікту з відповідними механізмами АВС. Це включатиме запровадження обов'язкової досудової медіації для певних типів трудових спорів, таких як заборгованість із заробітної плати або неправомірні звільнення, що прискорить вирішення спорів та зменшить судові витрати. Держпраця має здійснювати нагляд за внутрішніми процедурами розгляду скарг на робочих місцях, забезпечуючи ефективне вирішення конфліктів на рівні підприємств. Це дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, мінімізуючи ескалацію спорів. Важливо і те, що Національний центр медіації у складі Держпраці надаватиме безкоштовні консультації працівникам і роботодавцям щодо трудових прав та способів вирішення спорів. Будуть організовані навчальні програми, семінари та вебінари, спрямовані на підвищення правової культури та обізнаності про переваги медіації. Ще однією функцією Держпраці мало б стати акумулювання даних про трудові спори та їх вирішення, що дозволить виявляти системні проблеми й пропонувати цілеспрямовані законодавчі реформи. Регулярні звіти про тенденції у сфері трудових відносин даватимуть цінну інформацію для політиків, а науково обґрунтовані рекомендації гарантуватимуть, що системи вирішення спорів будуть здатні реагувати на нові виклики.

Переконані, що запропонована реформа Державної служби з питань праці трансформує її у важливий орган забезпечення ефективного й інклюзивного вирішення трудових спорів. Це сприятиме зміцненню правової захищеності працівників, підвищенню довіри між роботодавцями і працівниками та створенню сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

У контексті порушеної теми доходимо висновку про необхідність зміни суспільного сприйняття медіації як основного методу вирішення спорів. В Україні медіація історично розглядається як неформальний, другорядний механізм, який часто відходить на другий план після судової системи або

прямих переговорів між сторонами. Однак, як свідчить міжнародна практика, зокрема в Європейському Союзі, медіація часто інкорпорована в офіційну систему вирішення трудових спорів, що робить її важливим інструментом, а не просто альтернативою.

Саме тому запропонований нами проєкт Національної програми сприятиме популяризації трудової медіації та зміні ментального бачення українських громадян можливості вирішення трудових спорів.

Висновки до розділу 3

1. Європейські стандарти медіації ґрунтуються на таких основоположних принципах як добровільність, неупередженість, конфіденційність, ефективність та професіоналізм медіаторів. Вони сприяють створенню ефективної альтернативи судовому розгляду та мінімізують ескалацію конфліктів у трудових відносинах.

2. Директива 2008/52/ЄС заклала основу для розвитку транскордонної медіації в ЄС, але її вплив був обмежений відсутністю обов'язкових механізмів заохочення медіації в більшості держав-членів.

3. Інституційна підтримка в ЄС здійснюється зокрема через Європейське агентство праці (ELA), яке координує трудові відносини та медіацію в транскордонних спорах. Україна могла б запозичити цей досвід, створивши подібний національний орган для врегулювання трудових спорів за допомогою медіації.

В Україні адаптація медіації до трудових відносин вимагає багаторівневої стратегії. Необхідно зміцнити та інституціоналізувати правову базу (рівень 1); інформаційні кампанії та навчальні програми повинні пропагувати переваги медіації (рівень 2); а довгострокові культурні зміни мають сприяти формуванню менталітету, який розглядає медіацію як законний та ефективний інструмент вирішення конфліктів (рівень 3). Утілення в життя цієї трьохрівневої стратегії уможливить перетворення

медіації з формального обов'язку на глибоко вкорінену практику в трудових відносинах.

Є два можливі шляхи заохочення включення положень про медіацію в колективні договори в Україні. Перший – законодавча підтримка: необхідно внести зміни у статтю 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і до змісту колективного договору додати положення щодо застосування медіаційних процедур у разі виникнення конфліктних (спірних) ситуацій до звернення до суду. Другий шлях – це типові медіаційні застереження. Забезпечення стандартних медіаційних застережень може допомогти сторонам у розробленні ефективних угод.

4. Україна вже давно потребує державної стратегії реформування трудового законодавства з ефективною дорожньою картою конкретних і кардинальних змін. Складовою такої Стратегії має стати Національна програма розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні (далі – Національна програма), яка спрямована на сприяння розвитку медіації як ефективного механізму запобігання та вирішення трудових спорів, зменшення навантаження на судову систему, покращення соціального діалогу між роботодавцями та найманими працівниками. Розроблено проєкт Національної програми розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні.

5. Нагальною є необхідність оновлення функціоналу і ролі Державної служби з питань праці у контексті Національної програми. Важливими можуть стати п'ять стратегічних напрямків: 1) Держпраця як централізований орган з вирішення трудових спорів має стати центральним органом, що надає послуги з медіації, примирення та арбітражу; 2) Держпраця виступатиме національним координатором з медіації, з'єднуючи сторони конфлікту з відповідними механізмами АВС; 3) Держпраця має здійснювати нагляд за внутрішніми процедурами розгляду скарг на робочих місцях, забезпечуючи ефективне вирішення конфліктів на рівні підприємств. Це дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, мінімізуючи

ескалацію спорів; 4) Національний центр медіації у складі Держпраці має надавати безкоштовні консультації працівникам і роботодавцям щодо трудових прав та способів вирішення спорів; необхідно організовувати навчальні програми, семінари та вебінари, спрямовані на підвищення правової культури та обізнаності про переваги медіації; 5) Держпраця має акумулювати дані про трудові спори та їх вирішення, що дозволить виявляти системні проблеми й пропонувати цілеспрямовані законодавчі реформи. Регулярні звіти про тенденції у сфері трудових відносин надаватимуть цінну інформацію для політиків, а науково обґрунтовані рекомендації гарантуватимуть, що системи вирішення спорів залишатимуться здатними реагувати на нові виклики.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення наукового завдання, яке полягає у розробленні комплексної науково-правової характеристики правових засад функціонування в Україні інституту медіації у трудовому праві. У результаті сформульовано такі висновки.

1. Причини виникнення конфліктів у трудових відносинах можна розглядати через три основні виміри: 1) юридичний (правовий): конфлікти, що виникають у зв'язку із порушенням законодавства; 2) інтересний вимір: конфлікти, які спричинені суперечностями щодо умов праці, робочого часу, оплати праці тощо; 3) емоційний вимір: такі конфлікти супроводжуються проблемами міжособистісного характеру, такими як неповага, дискримінація, дегуманізація працівника.

2. Конфлікти доцільно класифікувати залежно від природи, форми вираження, впливу на організацію та рівня конфлікту, щоб краще зрозуміти їхню багатогранність. Це дасть можливість ефективніше будувати кадровий менеджмент, а також стратегію розвитку підприємства (бізнесу). Адже трудові конфлікти — це не лише індикатор напруженості у відносинах між роботодавцем і працівником, але й можливості покращити умови праці шляхом вироблення конструктивних рішень.

3. Медіація є конструктивним способом вирішення конфліктів і важливим елементом у створенні системи управління конфліктами в організаціях. Вона є тим інструментом, за допомогою якого організації створюють ефективні та дієві процедури для вирішення конфліктів у позитивний спосіб, що сприяє створенню здорового робочого клімату. Але трапляються такі ситуації і такі спори, коли медіація є неприйнятною (наприклад, сексуальні домагання на робочому місці чи булінг). З огляду на це доцільно розробити стандарти для оцінки медіаційної можливості

вирішення трудового конфлікту, варто зважати при цьому на інтенсивність і тип останнього.

4. Структурний аналіз медіації – це методологічний підхід для дослідження механізмів медіації у статистичних моделях. Процес медіації може містити такі компоненти: а) оцінка процесу медіації; б) вплив чинників, які можуть впливати на ефективність або можливість використання медіації; в) аналіз взаємодії між сторонами, тобто вивчення динаміки між сторонами конфлікту, їхніх цінностей, інтересів, ставлення до медіації та способів вирішення конфліктів; г) моделювання різних сценаріїв; д) оцінка впливу медіації на результат трудового конфлікту.

5. Є три основні відмінності у співвідношенні понять «трудовий спір» та «трудовий конфлікт»: 1) сфера застосування (обсяг); 2) формалізація. Трудові спори, як правило, вирішуються за допомогою формальних юридичних або інституційних процесів, тоді як трудові конфлікти можуть включати неформальні або позасудові способи вираження незадоволення; 3) інтенсивність прояву. Трудові конфлікти часто втілюються у колективні дії, такі як страйки або масові протести. А «інтенсивність» трудового спору проявляється нерідко порушенням норм трудового законодавства.

6. Системними проблемами у нинішній системі вирішення трудових спорів в Україні є: 1) перевантаженість і неефективність судової системи; 2) слабкість механізмів колективного представництва. Профспілки, які повинні захищати інтереси працівників, мають обмежений вплив через зниження рівня членства та внутрішню фрагментацію; 3) недостатнє використання комісій по трудових спорах (КТС). За законодавством КТС є первинним органом для вирішення трудових спорів на підприємствах, але їх створення та функціонування наразі нечасте явище; 4) обмежена доступність і недостатня обізнаність працівників про механізми вирішення трудових спорів.

7. Медіація у колективних трудових спорах є ефективним інструментом запобігання конфліктам, підвищення рівня соціального діалогу

та зниження навантаження на судову систему. Але для цього слід внести зміни до статті 222¹ КЗпП України і передбачати у ній можливість застосування медіації у спорах між працівниками (колективом) та роботодавцем.

8. В Україні адаптація медіації до трудових відносин вимагає багаторівневої стратегії. Необхідно зміцнити та інституціоналізувати правову базу (рівень 1); інформаційні кампанії та навчальні програми повинні пропагувати переваги медіації (рівень 2); а довгострокові культурні зміни сприятимуть формуванню менталітету, який розглядає медіацію як законний та ефективний інструмент вирішення конфліктів (рівень 3). За таких умов медіація може перетворитися з формального обов'язку на глибоко вкорінену практику в трудових відносинах.

9. Можливі два шляхи заохочення внесення положень про медіацію в колективні договори в Україні. Перший – законодавча підтримка: необхідно внести зміни до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і до змісту колективного договору додати положення щодо застосування медіаційних процедур у разі виникнення конфліктних (спірних) ситуацій до звернення до суду. Другий шлях – це типові медіаційні застереження. Забезпечення стандартних медіаційних застережень може допомогти сторонам у розробленні ефективних трудових угод.

10. Складовою Стратегії реформування трудового законодавства має стати Національна програма розвитку медіації у сфері трудових відносин в Україні (далі – Національна програма). Національна програма має бути спрямована на сприяння розвитку медіації як ефективного механізму запобігання та вирішення трудових спорів, зменшення навантаження на судову систему, покращення соціального діалогу між роботодавцями та найманими працівниками. Розроблено проєкт такої Національної програми.

11. Задля оновлення функціоналу і ролі Державної служби з питань праці у контексті Національної програми важливими є п'ять стратегічних напрямків:

1) Держпраця як централізований орган з вирішення трудових спорів має стати центральним органом, що надає послуги з медіації, примирення та арбітражу;

2) Держпраця виступатиме національним координатором з медіації, з'єднуючи сторони конфлікту з відповідними механізмами АВС;

3) Держпраця має здійснювати нагляд за внутрішніми процедурами розгляду скарг на робочих місцях, забезпечуючи ефективне вирішення конфліктів на рівні підприємств;

4) Національний центр медіації у складі Держпраці має надавати безкоштовні консультації працівникам і роботодавцям щодо трудових прав та способів вирішення спорів;

5) Держпраця акумулюватиме дані про трудові спори та їх вирішення, що дозволить виявляти системні проблеми і пропонувати необхідні законодавчі реформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Javillier J.-Cl. Les conflits du travail. Paris : Presses universitaires de France, 1981. 124 p.
2. Pfefferkorn R. Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes. Paris, La Dispute, 2007. 412 p.
3. Join-Lambert O. et al. Au-delà du conflit et de la négociation? *Sociologie du travail. Special issue*. 2011. Vol. 53(2). P. 160–193. <https://doi.org/10.4000/sdt.7656>.
4. Denis J.-M. Le conflit en grève? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine. Paris, La Dispute, 2005. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.11910>.
5. Sophie Béroud et al. La lutte continue? Paris, Les Éditions du Croquant, 2008. 159 p.
6. Neveu E. Sociologie des mouvements sociaux. Paris, La Découverte, 2011. 128 p.
7. Béroud S., Denis J.-M. Le développement interprofessionnel de Solidaires: entre volonté d'expérimentation et reproduction du 'modèle' confederal. *La Revue de l'Ires*. 2012. Vol. 4. No. 75. P. 67–92. <http://doi.org/10.3917/rdli.075.0067>.
8. Tjosvold D., Wong A.S.H., Chen N.Y.F. Constructively managing conflicts in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>.
9. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ : Либідь, 2000. 258 с.
10. Gelfand M.J., Leslie L.M., Keller K., De Dreu C.K.W. Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*. (2012). Vol. 97(6). P. 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>.

11. Xi M., Zhao S. A literature review of industrial relations conflicts: definition, antecedents and new research perspective. *Chinese Journal of Management*. 2014. Vol. 11(3). P. 455–461.
12. Hyman R. Dualism and division in labor strategies. *The Political Economy of Industrial Relations*. P. 188–201. London : Macmillan, 1989. https://doi.org/10.1007/978-1-349-19665-4_8.
13. Salipante P.F., Bouwen R. Behavioral analysis of grievances: Episodes, actions and outcomes. *Employee Relations*. 1990. Vol. 12(4). P. 27–32. <https://doi.org/10.1108/01425459010135695>.
14. Chang K. Human resource management and labor relations adjustment. *Human Resource Development of China*. 2006. Vol. (8). P. 4–9.
15. Edwards P.K. Industrial conflict: themes and issues in recent research. *British Journal of Industrial Relations*. 1992. Vol. 30(3). P. 361–404. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1992.tb00781.x>.
16. Kerr C. Industrial conflict and its mediation. *American Journal of Sociology*. 1954. Vol. 60(3). P. 230–245. URL: <https://www.jstor.org/stable/2772681>.
17. Morrill C.M., Zald M.N., Rao H. Covert political conflict in organizations: Challenges from below. *Annual Review of Sociology*. 2003. Vol. 29. P. 391–415. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.095927>.
18. Robinson S.L., Bennett R.J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38(2). P. 555–572. URL: <https://www.jstor.org/stable/256693>.
19. Martinez-Pecino R., Munduate L., Medina F.J., Euwema M. Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 2008. Vol. 47(3). P. 480–495. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00530.x>.
20. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16(2). P. 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

- 21.Locke E.A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.)*. Chicago, IL : Rand McNally. 1976. P. 1297–1349.
- 22.Meyer J.P, Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1(1). P. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- 23.O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34(3). P. 487–516. URL: <https://www.jstor.org/stable/256404>.
- 24.Sackett P.R., Berry C.M., Wiemann S.A., Laczko R.M. Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*. 2006. Vol. 19(4). P. 441–464. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7.
- 25.Fox S., Spector P.E., Miles D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*. 2001. Vol. 59(3). P. 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>.
- 26.Guest D.E., Brown W., Peccei R., Huxley K. Does partnership at work increase trust? An analysis based on the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*. 2008. Vol. 39(2). P. 124–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2007.00481.x>.
- 27.Cooke W.N. Factors influencing the effect of joint union-management programs on employee-supervisor relations. *Industrial & Labor Relations Review*. 1990. Vol. 43(5). P. 587–603. URL: <https://www.jstor.org/stable/2523330>.
- 28.Rubinstein S.A, Kochan T.A. Learning from Saturn: Possibilities for corporate governance and employee relations. Ithaca, NY : Cornell University Press, 2001. 176 p. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctv75d2b7>.

29. Guest D.E., Peccei R. Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*. 2001. Vol. 39(2). P. 207–236. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00197>.
30. Quijoux M. Labor Conflict as a Global Phenomenon: Issues and Implications. *Critique internationale*. 2014. No. 64(3). P. 9–16. URL: <https://shs.cairn.info/journal-critique-internationale-2014-3-page-9?lang=en.n>.
31. Quijoux M. Mobilisations et politisations ouvrières contemporaines: les usines ‘récupérées’ en Argentine. *Critique internationale*. 2012. Vol. 57(4). P. 111–132.
32. Світове ательє. Соціальна «бомба» текстильної промисловості у Бангладеш. URL: <https://tyzhden.ua/svitove-atelie-sotsialna-bomba-tekstylnoi-promyslovosti-u-banhladesh/>.
33. У Катарі розпочали розслідування щодо порушення прав мігрантів під час підготовки до ЧС-2022. URL: https://suspilne.media/sport/226173-u-katari-rozpocali-rozsliduvanna-sodo-porusenna-prav-migrantiv-pid-cas-pidgotovki-do-cs-2022/?utm_source=chatgpt.com.
34. Nazarov N. Social and labor conflict management: Ukrainian and foreign experience. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2021. No. 1 (15). P. 91–97. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.15.091>.
35. Katz H.C., Darbshire O. Converging divergences. Worldwide changes in employment systems. New York : Cornell University Press, 2000. 321 p.
36. Hyman R. Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society. SAGE Publications, 2001. <https://doi.org/10.4135/9781446217139>.
37. Rubery J., Keizer A., Grimshaw D. Flexibility bites back: The multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*. 2018. Vol. 26. P. 235–251. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12092>.

38. Marginson P., Sisson K. *European Integration and Industrial Relations: Multi-Level Governance in the Making*. New York : Palgrave Macmillan, 2004. 360 p.
39. Lévesque C., Murray G. Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2010. Vol. 16. P. 333–350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>.
40. Baccaro L., Howell C. *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations Since the 1970s*. Cambridge University Press, 2017. <https://doi.org/10.1017/9781139088381>.
41. Streeck W. *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. NY : Verso, 2014. 220 p.
42. Beinin J., Vairel F. *Social Movements, Mobilization, and Contestation in the Middle East and North Africa*. Stanford University Press, 2011.
43. Ford M., Gillan M. The Global Factory: Assessing the Scale and Significance of Transnational Business Activity. *The Economic and Labour Relations Review*. 2015. Vol. 26(4). P. 631–647.
44. Delpech Q. Global Labor Standards and Accountability Mechanisms: Lessons from Bangladesh. *International Labor Review*. 2016. Vol. 155(4). P. 481–501.
45. Silver B.J. *Forces of Labor: Workers' Movements and Globalization Since 1870*. Cambridge University Press, 2003. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615702>.
46. Anner M. Squeezing Workers' Rights in Global Supply Chains: Purchasing Practices in the Bangladesh Garment Export Sector in Comparative Perspective. *Review of International Political Economy*. 2020. Vol. 27(2). P. 320–347. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625426>.
47. Dolder C. The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*. 2004. Vol. 33(4). P. 320–342. <https://doi.org/10.1093/ilj/33.4.320>.

48. Brett J., Goldberg S. Grievance mediation in the coal industry: A field experiment. *Industrial and Labor Relations Review*. 1983. Vol. 37(1). P. 49–69. <https://doi.org/10.2307/2522723>.
49. Conlon D.E., Ross W.H. The effects of partisan third parties on negotiator behavior and outcome perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 1993. Vol. 78(2). P. 280–290. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.280>.
50. Karambayya R., Brett J., Lytle J. Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*. 1992. Vol. 35(2). P. 426–438. <https://doi.org/10.2307/256381>.
51. Saundry R., Urwin P. Estimating the costs of workplace conflict. ACAS, 2021.
52. David R. Arbitration in International Trade. Boston : Kluwer Law and Taxation Publishers, 1985. 482 p.
53. У ВС закликали до розгляду трудових спорів у порядку спрощеного позовного провадження. URL: <https://zib.com.ua/ua/153694.html>.
54. Rowley C., Harry W. Employee relations. In *Chandos Asian Studies Series. Managing People Globally*. Chandos Publishing, 2011. P. 247–326. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-223-6.50005-5>.
55. Sanbar S.S. Chapter 22 – Alternative Dispute Resolution of Claims. *The Medical Malpractice Survival Handbook*. Mosby, 2007. P. 241–244. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780323044387500255>.
56. Shukla S.K. Conflict Management and Resolution. *Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict (Third Edition)*. Academic Press, 2022. P. 213–224. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820195-4.00164-3>.
57. Menkel-Meadow C. Mediation, Arbitration, and Alternative Dispute Resolution (ADR). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Pergamon, 2001. P. 9507–9512. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02828-X>.

- 58.Grunwald A. Technology Assessment: Concepts and Methods. *Philosophy of Technology and Engineering Sciences*. North-Holland, 2009. P. 1103–1146. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-51667-1.50044-6>.
- 59.Минюк О. Ю., Сокол В. О. Теоретико-правові аспекти арбітражу як альтернативного способу вирішення господарських спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-12/40>.
- 60.Rodríguez-Piñero M., Del Rey S., Munduate L. The intervention of third parties in the solution of labour conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*. 1993. Vol. 3(4). P. 271–283. <https://doi.org/10.1080/09602009308408597>.
- 61.Elgoibar P., Medina F.J., Garcia A., Pender E.R., Euwema M.C. Mediation and Conciliation in Collective Labor Conflicts in Europe: A Cross Cultural Analysis. In M. Euwema, F. Medina, A. García, E. Pender (Eds). *Mediation in Collective Labor Conflicts. Industrial Relations & Conflict Management*. Springer, Cham, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92531-8_15.
- 62.Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.
- 63.Про альтернативне вирішення споживчих спорів і про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 та Директиви 2009/22/ЄС : Директива 2013/11/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2013 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_041-13#Text.
- 64.Bush R.A.B. Handling workplace conflict: Why transformative mediation? *Hofstra Labor and Employment Law Journal*. 200). Vol. 18(2). P. 367–373.
- 65.Kressel K. The mediation of conflict: Context, cognition, and practice. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. 2014. P. 817–848. Josey-Bass.

66. Budd J., Colvin A. Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. *Industrial Relations*. 2008. Vol. 47(3). P. 460–479. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2008.00529.x>.
67. Bollen K., Ittner H., Euwema M. Mediating hierarchical labor conflicts: Procedural justice makes a difference—for subordinates. *Group Decision and Negotiation*. 2012. Vol. 21(15). P. 621–636. <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9230-1>.
68. Jordaan B., De Wulf G. Towards an integrated workplace mediation system: Reflections on the South African experience. In K. Bollen, M. C. Euwema, & L. Munduate (Eds.). *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice*. 2016. P. 127–144. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_8.
69. Goldberg S.B, Brett J. M., Brohorn-Brenneur B., Rogers N.H. *How Mediation Works : Theory, Research, and Practice*. Emerald Publishing, 2017.
70. Мазаракі Н. А. Принцип нейтральності медіатора. *Юридичний бюлетень*. 2018. Вип. 7. Ч. 1. С. 99–107.
71. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40. Ст. 356.
72. Coleman P.T., Kugler K.G., Mazzaro K. Getting beyond win-lose and win-win: A situated model of adaptive mediation. In K. Bollen, M. C. Euwema, & L. Munduate: *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice*. 2016. P. 21–38. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2014-0012>.
73. Rubin J.Z., Pruitt D.G., Kim S.H. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill Book Company. 1994. 288 p.
74. Glasl F. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Paul Haupt Verlag. 1997. 464 p.

75. Euwema M.C., Medina F.J., Garcia A.B., Pender E.R. Mediation in collective labor conflicts. Springer International Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92531-8>.
76. Jehn K. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflicts. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40(2). P. 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>.
77. Bendersky C., Hays N.A. Status conflict in groups. *Organizational Science*. 2012. Vol. 23(2). P. 323–340. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0734>.
78. Medina F.J., Vilches V., Otero M., Munduate L. How negotiators are transformed into mediators. Labor conflict mediation in Andalusia. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 30(3). P. 133–140. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.006>.
79. Pai J., Bendersky C. Team status conflict. *Current Opinion in Psychology*. 2020. Vol. 33. P. 38–41. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.001>.
80. Bollen K., Euwema M.C., Munduate L. (Eds.). Promoting effective workplace mediation. In K. Bollen, M. C. Euwema, & L. Munduate: *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice*. 2016. P. 1–20. Springer Verlag.
81. De Palo G., Durso L., Trevor M., Branon B., Canessa R., Cawyer B., Florence L.R. «Rebooting» the mediation directive: Assessing the Limited Impact of its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU. 2014. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOLJURI_ET\(2014\)493042_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOLJURI_ET(2014)493042_EN.pdf).
82. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.
83. Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / за заг. ред. проф. Кармази О. О., доц. Федоренко Т. В., доц. Ізуїти П. О. Київ : Талком, 2023. 241 с.

84. Можайкіна О. С., Кононець О. М. Етичні аспекти діяльності медіаторів. *Право і суспільство*. 2021. № 6. С. 61–66.
85. Munduate L., Medina F.J., Euwema M.C. Mediation: Understanding a Constructive Conflict Management Tool in the Workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2022. Vol. 38(3). P. 165–173. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>.
86. Bennett T. The role of workplace mediation: A critical assessment. *Personnel Review*. 2014. Vol. 43(5). P. 764–779. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2012-0036>.
87. Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23(3). P. 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
88. Kydd A. When can mediators build trust? *American Political Science Review*. 2006. Vol. 100(3). P. 449–462. <https://doi.org/10.1017/S0003055406062290>.
89. Cea Rodríguez J. Mediation and conflict management in the workplace: a comparative study between Chile and Spain. *Tesis doctoral inédita*. Universidad de Sevilla, Sevilla. 2015. URL: <https://idus.us.es/handle/11441/31169>.
90. Lim R.G., Carnevale P.G. Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990. Vol. 58(2). P. 259–272. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.259>.
91. Grima F., Trepo G. Knowledge, action and public concern: The logic underlying mediators' actions in French labour conflicts. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20(5). P. 1172–1190. <https://doi.org/10.1080/09585190902850349>.
92. Kenny T. Workplace mediation: An Irish study. Annual IACM Conference. (2019, July 7). URL: <https://ssrn.com/abstract=3779932>.
93. Curran D., Barry B., Bouchier M., Coakley A., Dillon J., Joyce C., Kenny T., Kokaylo O., Meehan L., Murray G. (2016). Shaping the Agenda 1:

- Exploring the Competencies, Skills and Behaviours of Effective Workplace Mediators. Kennedy Institute Workplace Mediation Research Group, Maynooth, Ireland. <https://doi.org/10.13025/23104>.
94. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.
 95. Піжова М. О. Юридичні гарантії реалізації права працівників на справедливую оплату праці : монографія: Київ : Вид-во «Наукова столиця», 2021. 376 с.
 96. Колодий А. Принципы права: генезис, понятие, классификация, место и роль в правовой системе Украины. *Право Украины*. 2013. № 1. С. 68–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukro_2013_1_6.
 97. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 25.00.01. Одеса, 2017. С. 33.
 98. Притика Ю. Д. Зміст та класифікація принципів медіації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2010. № 10. С. 88.
 99. Кантор Н. Ю. Сумарність загальних засад судочинства і принципів медіації. *Право і суспільство*. 2019. № 6. Ч. 1. С. 33.
 100. Альтернативні способи вирішення спорів : навч. посіб. / М. Я. Білак, Ю. Д. Притика, О. М. Спектор, М. М. Хоменко ; за заг. ред. Ю. Д. Притики. Харків : Право, 2019. С. 123.
 101. Мельник К. Ю. Окремі проблеми правової регламентації вирішення індивідуальних трудових спорів. *Наукові записки Харківського економіко-правового університету*. 2018. № 1(20). С. 20–23.
 102. Мельник К. Ю. Порядок вирішення індивідуальних трудових спорів: становлення, розвиток та перспективи. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2019. Том 3. С. 77–82.
 103. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / Нац. акад. прав. наук України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН

- України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2018.
- Т. 11 : Трудове право / редкол.: С. М. Прилипка (голова), М. І. Іншин (заст. голови), О. М. Ярошенко та ін. 776 с.
104. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1170>
 105. Іншин М. Особливості вирішення трудових спорів у порядку господарського судочинства. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 12 (250). С. 105–108.
 106. Цивільно-процесуальний кодекс : Закон України від 18.03.2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#n6153>.
 107. Кодекс адміністративного судочинства : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n9663>.
 108. Запара С. І. Юрисдикція судових та позасудових органів щодо вирішення трудових спорів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2013. Вип. 23. Ч. І. Том 1. С. 213–219. URL: <http://surl.li/deehbl>.
 109. Чанишева Г. Спеціалізована трудова юстиція у країнах Європи: досвід для країни. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2010. № 2. 75–82.
 110. Lohvinenko M., Rudenko L., Shunko M., Pylypenko O., Vysotskyi A. Specialised Courts of Ukraine and European Countries: A Comparative Legal Analysis. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. No. 2 (No. 14). P. 122–133. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.2-n000203>.
 111. Ярошенко О. М. Щодо проблеми створення спеціалізованих трудових судів: практичний аспект та законодавче забезпечення. *Трудове право України в контексті європейської інтеграції* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 25–27 трав. 2007 р.). Харків : Українська асоціація фахівців трудового права, 2006. С. 175–180.
 112. Босва О. С. Забезпечення судового захисту трудових прав: реалії та перспективи з огляду на досвід країн Європейського Союзу.

- Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 1. С. 74–78.
URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2019/19.pdf.
113. Забезпечення судового трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
 114. Про утворення Національної служби посередництва і примирення : указ Президента України від 17.11.1998 р. № 1258/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text>.
 115. Chapter IV. Substantive provisions of labour legislation: Settlement of collective labour disputes. URL: https://webapps.ilo.org/static/english/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm?utm_source=chatgpt.com.
 116. Labour dispute systems: Guidelines for improved performance. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40dialogue/documents/genericdocument/wcms_172425.pdf?utm_source=chatgpt.com
 117. Resolving individual labour disputes: A comparative overview. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_488469.pdf?utm_source=chatgpt.com.
 118. Іншин М. І. Сутність та основні ознаки трудових конфліктів та трудових спорів. *Трудове право України*. 2007. № 1 (2). С. 33–36.
 119. Кельман Л. М. Деякі аспекти впливу на трудові спори. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. Вип. 4. С. 94–103.
 120. Запара С. І. Удосконалення процедури вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) примирними органами в Україні : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2005. 198 с.
 121. Мельник В. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення трудових спорів: науково-практичний аспект. *Часопис Національного*

- університету «Острозька академія». Серія «Право». 2022. № 1(24). С. 1–19. URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2022/n1/22mvpnpa.pdf>.
122. Єрофеєнко Л. В. Правовий аналіз трудових спорів і трудових конфліктів. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. Вип. 5. С. 160–163.
 123. Руденко В. Правовий нігілізм: причини різні, наслідки однакові. *Людина і влада*. 2000. № 1–2. С. 87.
 124. Centel T. Concept of Labour Dispute and Alternative Dispute Resolution. In: *Labour Dispute Resolution in Turkey*. Springer, Cham, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28215-8_2.
 125. Xiang Qian Zhang, Cai Yi, Xuan Liu and Le Xia. Research on labor relations based on the theory of conflict management. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*. 2014. Vol. 6(1). P. 369–374. URL: https://www.jocpr.com/articles/research-on-labor-relations-based-on-the-theory-of-conflict-management.pdf?utm_source=chatgpt.com.
 126. Groux G. Vers un renouveau du conflit social? Paris, Bayard, 1998. 248 p.
 127. Бурак В. Я. Правовий механізм захисту трудових прав і законних інтересів працівників : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05. Львів, 2021. 500 с.
 128. Кабанець В. О. До питання про причини трудових спорів. *Право і Безпека*. 2005. Т. 4. № 6. С. 157–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2005_4_6_45.
 129. International Labour Office (ILO). Follow-up to the recommendations of the Working Party on Policy regarding the Revision of Standards, Governing Body, 283rd Session, Geneva. 2002. URL: <https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb283/index.htm>.
 130. Holzinger K. Limits of Cooperation: A German Case of Environmental Mediation. *European Environment*. 2000. Vol. 10(6). P. 293–305. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/247951982_Limits_of_Cooperation_A_German_Case_of_Environmental_Mediation.
131. Estlund C. Regoverning the workplace: From self-regulation to co-regulation. New Haven, CT, and London, Yale University Press, 2010. 320 p.
 132. Kahn-Freund O. On uses and misuses of comparative law. *Modern Law Review*. 1974. Vol. 37. No. 1. P. 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.1974.tb02366.x>.
 133. Weil D. The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014. 410 p.
 134. Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) 2015a. Annual report and accounts 2014/15, HC 282 (London). URL: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/8/Acas-Annual-Report-2014-2015.pdf>.
 135. International Labour Office (ILO). 2015a. World Employment and Social Outlook: Trends 2015 (Geneva). URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_337069.pdf.
 136. International Labour Office (ILO). 2015b. Non-standard forms of employment, report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment, Geneva, 16–19 Feb. (Geneva). URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_534496.pdf.
 137. MacDermott T., Riley J. ADR and industrial tribunals: Innovations and challenges in resolving individual workplace grievances. *Monash University Law Review*. 2012. Vol. 38. No. 2. P. 82–102.
 138. Alexandrowicz J.-P. A comparative analysis of the law regulating employment arbitration agreements in the United States and Canada. *Comparative Labor Law and Policy Journal*. 2002. Vol. 23. No. 4. P. 1007–1055.

139. Петухова Т. О., Богданович О. Л., Галенко І. В. Теоретичні основи обліку праці та зарплати в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 61–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_10.
140. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : колективна монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: «КОД», 2012. 300 с.
141. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина за 2021 рік. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/schoricha-dopovid-2021.pdf>.
142. Чанишева Г. І., Дейнека В. М. Примирні процедури вирішення трудових спорів : монографія. Одеса : Фенікс, 2016. 196 с.
143. Murray J. Work choices and the radical revision of the public realm of Australian statutory labour law. *Industrial Law Journal*. 2006. Vol. 35. No. 4. P. 343–366.
144. Carter D.D., England G., Etherington B., Trudeau G. Labour law in Canada (The Hague, Kluwer Law International). 2002. 408 p.
145. Le Flanchec A., Rojot J. La médiation dans les relations du travail. *Négociations*. 2009. Vol. 2. No. 12. P. 155.
146. Sigeman T. Arbetsdomstolen i internationellt perspektiv. *Svensk Juristtidning*. 2004. No. 4. P. 561–572.
147. Waas B. Who is allowed to represent the employees? The capacity of trade unions to bargain collectively in German law. In T. Davulis, D. Petrylaite (Eds). *Labour regulation in the 21st century: In search of flexibility and security (Newcastle, Cambridge Scholars)*. 2012. P. 149–162.
148. Noda S. Rodo funso kaiketsu shisutemu no ho seisaku [Law and policy on labour dispute resolution]. In M. Tsuchida, R. Yamakawa (Eds).

- Rodo ho no souten [Issues in labour law] (Tokyo, Yuhikaku). 2013. P. 224–225.*
149. Acharya V., Baghai R., Subramanian K. Labor Laws and Innovation. *NBER Working Paper No. 16484*. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research, 2010. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16484/w16484.pdf.
 150. Gellner L., Sydolf L. *Tvistlösning i arbetsrätten: Förhandling och process*. Stockholm : Norstedts Juridik, 2005. 35 p.
 151. Landau I., Cooney S., Hardy T., Howe J. Trade unions and the enforcement of minimum employment standards in Australia, Jan. Melbourne : Centre for Employment and Labour Relations Law, University of Melbourne, 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/290012827_Trade_Unions_and_the_Enforcement_of_Minimum_Employment_Standards_in_Australia.
 152. Jordan E., Thomas A., Kitching J., Blackburn R. Employment regulation: Employer perceptions and the impact of employment regulation. *Research Series*. 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/255961559_Employment_Regulation_Part_A_Employer_Perceptions_and_the_Impact_of_Employment_Regulation.
 153. Biagi M., Tiraboschi M. Forms of employee representational participation. In R. Blanpain (Ed.). *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies, 10. rev. ed.* Alphen aan den Rijn, Kluwer Law International, 2010. P. 523–576.
 154. Commission des normes du travail (CNT). 2010a. Étude sur les obligations des entreprises face au harcèlement psychologique au travail. Entreprises de 50 à 99 employés et de 100 employés et plus. Rapport d'analyse, June (Quebec). URL: http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/enquetes-et-recherches/Sondage_Entreprise_50etplus.pdf.

155. Latreille P.L., Saundry R. Workplace mediation. In W.K. Roche, P. Teague, A.J.S. Colvin (Eds.). *The Oxford Handbook of conflict management in organizations*. Oxford : Oxford University Press, 2014. P. 190–204.
156. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / Білик Т. В., Гаврилюк Р. М., Городиський І. О. та ін. ; за ред. Н. М. Крестовської, Л. О. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
157. Albiol M., Alfonso C., Blasco A., Goerlich J.M. Derecho procesal laboral. Valencia : Tirant Lo Blanch, 2013. 213 p.
158. Kochan Th., Jick T. The Public Sector Mediation Process. *Journal of Conflict Resolution*. 1978. Vol. 22(2). P. 209–240. <https://doi.org/10.1177/002200277802200202>.
159. Hoffman E.B. Resolving Labor-Management Disputes. A Nine-Country Comparison. *The Arbitration Journal*. 1974. Vol. 29. P. 185–204.
160. Blain N., Goodman J., Loewenberg J. Mediation, Conciliation and Arbitration. An International Comparison of Australia, Great Britain and the United States. *International Labour Review*. 1987. Vol. 126. P. 179–198.
161. Gladstone A. Employers Associations in Comparative Perspective: Functions and Activities. In J.P. Windmuller, A. Gladstone (Eds.). *Employers Associations and Industrial Relations*. Oxford : Clarendon Press. 1984. P. 24–43.
162. Fairweather O. Practice and Procedure in Labor Arbitration. Washington : D.C., 1983.
163. Keller B., Groser M. «Industrial and Labor Relations» Als Interdisziplinärer Ansatz. Zum gegenwertigen Stand von Theorie und Methode. *Zeitschrift für Soziologie*. 1980. Vol. 9. P. 396–415.
164. Webb J. Behavioural Studies of Third-Party Intervention. In G.M. Stephenson, Ch.J. Brotherton (Eds.). *Industrial Relations: A Social Psychological Approach*. Chichester-New York, 1979. P. 309–331.

165. Keller B. Determinanten des Schlichtungsprozesses: Konfliktmanagement durch Intervention Dritter. *Kyklos*. 1975. Vol. 28(1). P. 117–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1975.tb01937.x>.
166. Keller B. Zur Beilegung kollektiver Regelungsstreitigkeiten. Eine sozialwissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung des öffentlichen Dienstes [The settlement of collective regulation disputes: A social scientific analysis under different considerations of the public sector]. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*. 1981. Vol. 12(4). P. 256–273.
167. Külpe B. Der Einfluß von Schlichtungsformen auf Verlauf und Ergebnis von Tarif- und Schlichtungsverhandlungen. Berlin : Duncker & Humblot, 1972. 114 p.
168. Smith E.O., Frick B., Griffiths C.T. Third Party Involvement in Industrial Disputes: a Comparative Study of West Germany And Britain. Aldershot, Hants, England : Avebury, 1989.
169. Jones M., Dickens L. Resolving Industrial Disputes: The Role of ACAS Conciliation. *Industrial Relations Journal*. 1983. Vol. 14. P. 6–17. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1983.tb00443.x>.
170. Johnson D.F., Tullar W.L. Style of Third Party Intervention, Face-Saving and Bargaining Behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972. Vol. 8. P. 319–330.
171. Galin A., Krislov J. Mediation Techniques in Four Countries: Some Common Trends and Differences. *Labor Studies Journal*. 1979. Vol. 4. P. 119.
172. Wall J.A. The Effects of Mediator Rewards and Suggestions Upon Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979. Vol 37. P. 1554–1560. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.9.1554>.
173. Schelling Th.C. The Strategy of Conflict. Cambridge, MA, 1970.
174. Pruitt D.G. Methods for Resolving Differences of Interest: A Theoretical Analysis. *Journal of Social Issues*. 1972. Vol. 28. P. 133–154.

175. Maggiolo W.A. Techniques of Mediation in Labor Disputes, Dobbs Ferry, N.Y., 1971.
176. Brown B.R. The Effects of Need to Maintain Face on Interpersonal Bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1968. Vol. 4. P. 107–122. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(68\)90053-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(68)90053-X).
177. Frey R.L., Adams J.S. The negotiator's dilemma: Simultaneous in-group and out-group conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1972. Vol. 8(4). P. 331–346. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(72\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0022-1031(72)90023-6).
178. Haman D.C., Brief A.P., Pegnetter R. Studies in Mediation and the Training of Public Sector Mediators. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*. 1978. Vol. 7. P. 347–361.
179. Froman L.A., Jr., Cohen M.D. Compromise and Logrolling: Comparing the Efficiency of Two Bargaining Processes. *Behavioral Science*. 1970. Vol. 15. P. 180–183.
180. Chertkoff J.M., Esser J.K. A Review of Experiments in Explicit Bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1976. Vol. 12. P. 464–486.
181. Rubin J.Z. Experimental Research on Third-Party Intervention in Conflict: Toward Some Generalizations. *Psychological Bulletin*. 1980. Vol. 87. P. 379–391.
182. Hiltrop J.M. Dispute Settlement and Mediation: Data from Britain. *Industrial Relations*. 1985. Vol. 24. P. 139–146.
183. Simkin W. Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining, Washington, D.C., 1971.
184. Robins E. A Guide for Labor Mediators, Honolulu, HI, 1976.
185. Karin A., Pegnetter R. Mediator Strategies and Qualities and Mediation Effectiveness. *Industrial Relations*. 1983. Vol. 22. P. 105–114.
186. Gerhart P.F., Drotning J.E. Dispute Settlement and the Intensity of Mediation. *Industrial Relations*. 1980. Vol. 19. P. 352–359.

187. Ponak A., Wheeler H.N. Choice of Procedures in Canada and the United States. *Industrial Relations*. 1980. Vol. 19. P. 292–308.
188. Magenau J.F. The Impact of Alternative Impasse A Laboratory Experiment. *Industrial and Labor Relations Review*. 1983. Vol. 36. P. 361–377. <https://doi.org/10.2307/2523016>.
189. Bazerman M.H. Norms of Distributive Justice in Interest Arbitration. *Industrial and Labor Relations Review*. 1985. Vol. 38. P. 558–570.
190. Ehrenberg R.G., Schwarz J.L. Public Sector Labor Markets. Cambridge, MA, 1983. NBER Working Paper Series No. 1179.
191. Sheppard B.H. Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework. *Research in Organizational Behavior*. 1984. Vol. 6. P. 141–190.
192. Кузнецова М. До питання про медіацію у вирішенні колективних трудових спорів. *Юридичний вісник*. 2022. № 3. С. 99–105. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v3_2022/13.pdf.
193. Яковенко О. О. Узагальнення досвіду європейських країн у вирішенні колективних трудових конфліктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. Т. 2. С. 86–89.
194. Бурак В. Я. Участь незалежного посередника у захисті колективних трудових прав працівників. *Вісник ЛТЕУ. Юридичні науки*. 2018. № 6. С. 191–200.
195. Andersen S. K., Mailand M. The Danish flexicurity model. The role of the collective bargaining system. Denmark : Employment Relations Research Centre, Department of Sociology, University of Copenhagen, 2005.
196. The Danish Labour Court. (2006a). Introduction to the Danish Labour Court. URL: <http://www.arbejdsretten.dk/generelt/labour-court.aspx>.

197. Samarbejdsnævnet [Cooperation Board]. Co-operation Agreement 2006. Copenhagen, Denmark : The Confederation of Danish Employers and the Danish Confederation of Trade Unions, 2006.
198. Act on Resolution of Collective Disputes (Journal of Laws of 2015, entry 295). URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910550236/U/D19910236Lj.pdf>.
199. Сокол М. В. Порядок вирішення колективних трудових спорів і конфліктів в Україні : монографія. Луцьк : друк ПП Іванюк В.П, 2011. 208 с.
200. Запобігання виникненню колективних трудових спорів. URL: https://nmcs.gov.ua/areas-of-activities/collective-disputes/prevention?utm_source=chatgpt.com.
201. Bluestone B., Kochan T., Peace N. Getting Along: A better approach to public sector collective bargaining can improve labor relations and schools. Commonwealth Magazine. Spring, 2016. URL: <https://commonwealthmagazine.org/education/getting-along/>.
202. Dunlop J. T., Zack A. M. Mediation and arbitration of employment disputes. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997. 223 p.
203. Walton R. E., McKersie R. B. A behavioral theory of labor negotiations. New York : McGraw Hill, 1965.
204. Zack A. M. Public Sector Mediation. Bureau of National Affairs, 1985. 214 p.
205. McKersie R.B., Kochan T., Sharpe T., Eaton A., Strauss G., Morgenstern M. Bargaining theory meets interest based negotiations: A case study. *Industrial Relations*. 2008. Vol. 48. P. 66–91.
206. More than 17,000 AT&T workers strike over unfair labor practice by company. URL: https://www.theguardian.com/us-news/article/2024/sep/04/at-t-union-strike?utm_source.

207. CWA and AT&T Enter Federal Mediation as Southeastern Strike Continues Over Unfair Labor Practices. URL: https://cwa-union.org/news/releases/cwa-and-att-enter-federal-mediation-southeastern-strike-continues-over-unfair-labor?utm_source.
208. AT&T Strike in Southeast Stretches Into Third Week. URL: https://www.wsj.com/business/telecom/at-t-strike-in-southeast-stretches-into-third-week-36382412?utm_source.
209. Diez H. Werkstattbuch Mediation (1st ed.). Köln : Centrale für Mediation: Schmidt, Otto, 2005.
210. Förderverein Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V. 2016. Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft. URL: <http://www.rtmkm.de/>.
211. Ramelow wirft Bahn «unprofessionelles Vorgehen» vor. URL: https://www.deutschlandfunk.de/schlichtung-zwischen-bahn-und-gdl-ramelow-wirft-bahn-100.html?utm_source=chatgpt.com.
212. Platzeck und Ramelow sollen schlichten. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/tarifstreit-bei-der-bahn-platzeck-und-ramelow-sollen-schlichten/19192968.html>.
213. Kaiser P., Gabler A.M. Prozessqualität und Langzeiteffekte in der Mediation – Ergebnisse aus der Kieler Longitudinalstudie. *ZKM – Zeitschrift Für Konfliktmanagement*. 2014. P. 180–184.
214. WSI – Wirtschafts-und Sozialwissenschaftliches Institut. (2016). *WSI – Arbeitskampfbilanz 2015*. Hans-Böckler-Stiftung.
215. Academicon (Ed.). (2013). ADR-Report 2013 zur außergerichtlichen Streitbeilegung in Unternehmen. Norderstedt. URL: <http://www.academicon.net/adr-report-2013-zuraussergerichtlichen-streitbeilegung-deutschen-unternehmen/>.
216. Cea Rodríguez J., Riveros, Cárdenas R. La Mediación Laboral y la Gestión de las Emociones de las Terceras Partes, Chile. *Anuario de*

- Negociación y Resolución de Conflictos*. 2019. Vol. 3. P. 66–80. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.56949>.
217. Cea Rodríguez J., Medina F., Ramírez-Marín J. Estrategias efectivas de los mediadores chilenos en conflictos laborales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2023. Vol. 33(88). P. 133–148. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106277>.
 218. Boulle L., Goldblatt V., Green P. Mediation: Skills and strategies. New Zealand : LexisNexis, 2015. 447 p.
 219. Labour Direction (2002). Orden de servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
 220. The Effectiveness of Compulsory Labor Mediation in Chile: The Use of Third Party-Informed Strategies. Universidad Austral de Chile, Faculty of Economics and Administrative, Valdivia, Chile. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240302>.
 221. Labour Direction (2017a). Circular N°41 sobre la regulación de la Mediación Laboral de acuerdo a la Ley 20.940 que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
 222. Pérez P., Ocampo G. Conflicto laboral en contextos de fragmentación y pluralismo sindical: un análisis empírico del caso de Chile. *Revista Internacional del Trabajo*. 2022. P. 1-29. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12256>
 223. Martinez-Pecino R., Munduate L., Euwema M. Labour Conflict Mediation in Andalusia. 2006.
 224. Wall, J., Beriker N., Sharon III. Turkish Community Mediation. *Journal of Applied Social Psychology*. 2008. Vol. 40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1298566>.
 225. Türkiye 2023 Report. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. URL:

- https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/202311/SWD_2023_696%20T%C3%BCrkiye%20report.pdf.
226. Bond R., Smith P.B. Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) live judgment task. *Psychological Bulletin*. 1996. Vol. 119. P. 111–137.
 227. Tabucanon G.M.P., Wall J.A., Yan W. Philippine community mediation, Katarungang Pambarangay. *Journal of Dispute Resolution*. 2008. P. 501–513.
 228. Turkey: Unions express concern over factory closures & mass dismissals. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/turkey-unions-express-concern-over-factory-closures-mass-dismissals/>
 229. Медіація при вирішенні індивідуальних трудових спорів в Україні: реалії та перспективи : монографія / Л. Ю. Величко, Д. В. Гринь, О. М. Ярошенко ; за заг. ред. О. М. Ярошенка. Харків : Право, 2024. 232 с.
 230. Матеріали онлайн курсу координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог» (Тема №1 «Про діалог», Мітьков О.). URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about.
 231. Координатор проєктів ОБСЄ в Україні, Сприяння розвитку культури діалогу в Україні. 2019. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-inukraine/400832?download=true>.
 232. Кисельова Т. С. Розуміючи діалог: аналітичний звіт за результатами опитування учасників діалогів в Україні. Київ : Центр досліджень медіації та діалогу, 2018. URL: <https://md.ukma.edu.ua/publications/>.
 233. Рекомендація № R (2002) 10 Кабінету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах від 18.09.2002. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf.

234. Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the application of Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters, p. 11-12. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0542&from=EN>.
235. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32008L0052>.
236. European Handbook for Mediation Lawmaking. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2019-9-en-handbook/1680951928>.
237. Mediation Directive 2008/52/EC. URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/226405/EPRS_ATAG_627135_Mediation_Directive-FINAL.pdf?utm_source=chatgpt.com.
238. Grandi B. Mediation to Enforce Labour Rights: How Far can the European Model for ADR be Beneficial on Employment Dispute. *Global Journal of Management and Business Research*. 2014. Vol. 14. Issue 3. P. 37–47.
239. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України : навч. посібник / Верба-Сидор О. Б., Воробель У. Б., Грабар Н. М., Дутко А. О., Юркевич Ю. М. ; за ред. канд. юрид. наук, доц. О. Б. Верби-Сидор. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 416 с.
240. First non-binding opinion on an ELA mediation case adopted – both involved parties agreed. URL: <https://www.ela.europa.eu/en/news/first-non-binding-opinion-ela-mediation-case-adopted-both-involved-parties-agreed>.
241. European Labour Authority. URL: <https://www.ela.europa.eu/en/about/who-we-are>.

242. Faulkner R., Haselgrove-Spurin C., Thomas G. R. *Mediation Methods for Mediators and Client Representatives* (5th Edition). Dallas: Nationwide Mediation Academy, 2006. P. 10. URL: <http://www.nadr.co.uk/articles/published/mediation/001%20Chapter%20one%20%20%20Introduction%20to%20mediation.pdf>.
243. Brown H., Marriott A. *ADR: principles and practice*. Third edition. London : Thomson Reuters, 2011. 868 p.
244. Балух В. С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів. *Право і суспільство*. 2015. № 4. С. 45–50.
245. Wall J., Dunne T. Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*. 2012. Vol. 28. P. 217–244.
246. Hofstede G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, California U.S., Sage, 1980.
247. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition. Thousand Oaks CA, Sage Publications, 2001.
248. Chia H.B., Partridge J.E.L., Cong C.L. Traditional mediation practices: Are we throwing the baby out with the bath water? *Conflict Resolution Quarterly*. 2004. Vol. 21(4). P. 451–462.
249. Ting-Toomey S., Oetzel J. *Managing Intercultural Conflict Effectively*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.
250. Hallberlin C.J. Transforming Workplace Culture Through Mediation: Lessons Learned from Swimming Upstream. *Hofstra Labor & Employment Law Journal*. 2001. Vol. 18. Issue 2. Art. 2. URL: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlelj/vol18/iss2/2>.
251. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
252. Swaab R.I. Face First: Pre-Mediation Caucus and Face in Employment Disputes (June 15, 2009). *22nd Annual IACM Conference*. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1493514>.

253. Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS). URL: https://www.fmcs.gov/services/resolving-labor-management-disputes/collective-bargaining-mediation/?utm_source.
254. Збірка статей «5 років діалогу і 25 років медіації в Україні: від протистояння до порозуміння» / редактори-укладачі: А. Гусєв, К. Гусєва, Г. Похмєлкіна ; за заг. ред. І. Терещенко. Київ : ВАІТЕ, 2019. 340 с.
255. AAA ICDR Clause Drafting. URL:https://adr.org/Clauses?utm_source
256. Business Strategy as a Mediation of Management Capabilities and Entrepreneurial Orientation in Business Performance. URL:https://www.academia.edu/38666210/Business_Strategy_as_a_Mediation_of_Management_Capabilities_and_Entrepreneurial_Orientation_in_Business_Performance.

НАЦІОНАЛЬНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ У СФЕРІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

*(як частина Державної стратегії реформування
трудового законодавства в Україні)*

1. Загальні положення

Національна програма розвитку медіації у трудових відносинах в Україні (далі – Програма) спрямована на сприяння розвитку медіації як ефективного механізму запобігання та вирішення трудових спорів, зменшення навантаження на судову систему, покращення соціального діалогу між роботодавцями і найманими працівниками. Програма відповідає європейським та міжнародним трудовим стандартам, зокрема рекомендаціям Міжнародної організації праці (МОП) та положенням Директиви ЄС про медіацію 2008/52/ЄС.

Програма розрахована на 2025–2030 роки і включає законодавчі, інституційні, освітні та інформаційні заходи для забезпечення системного впровадження медіації у трудових відносинах.

2. Цілі та завдання Програми

Стратегічною метою Програми є інтеграція медіації в українську систему вирішення трудових спорів та створення сприятливих умов для її широкого застосування на робочому місці.

Основні завдання:

- Розробити та впровадити нормативно-правову базу для інституціоналізації медіації в трудовому праві.
- Створити національну інфраструктуру медіації у трудових спорах.
- Підвищити обізнаність громадськості та популяризувати переваги медіації серед учасників ринку праці.
- Підготувати та сертифікувати професійних трудових медіаторів.

Продовження додатка А

– Сприяти впровадженню механізмів медіації на підприємствах та в державних установах.

– Моніторинг та оцінка ефективності медіації у трудових відносинах.

3. Ключові компоненти Програми

3.1. Нормативно-правова база

– Внесення змін до Кодексу законів про працю України з метою запровадження медіації як обов'язкового механізму досудового вирішення спорів для певних категорій трудових конфліктів (наприклад, неправомірні звільнення, спори щодо заробітної плати).

– Внесення змін до Закону України «Про медіацію»: окремого розділу «Трудова медіація», який би регулював статус, права та обов'язки трудових медіаторів, визначав процедури медіації та встановлював гарантії для її учасників.

– Внесення змін до Цивільного процесуального кодексу, Господарського процесуального кодексу та Кодексу адміністративного судочинства для посилення інституту медіації у трудових справах.

– Розроблення галузевих стандартів медіації для ключових галузей з високим ризиком виникнення трудових спорів (наприклад, будівництво, транспорт, охорона здоров'я).

3.2. Інституційний розвиток

– Перегляд функцій і повноважень Державної служби України з питань праці (далі – Держпраця). Держпраці має стати багатофункціональним органом, що не лише забезпечує дотримання трудових норм, а й активно сприяє медіації і запобігає конфліктам у сфері праці. Місія Держпраці в новій ролі полягатиме у створенні гармонійного трудового середовища через поєднання механізмів моніторингу, правозастосування та альтернативного вирішення спорів (АРС).

– Створення в структурі Держпраці Національного центру медіації, до функціоналу якого входить:

Продовження додатка А

- Нагляд за реєстром сертифікованих трудових медіаторів.
- Розроблення кращих практик та методичних рекомендацій.
- Моніторинг та аналіз результатів медіації у трудових спорах.
- Створення регіональних офісів медіації для забезпечення доступу до послуг медіації по всій Україні.
- Розроблення цифрової платформи медіації для подання та вирішення трудових спорів за допомогою медіації у режимі онлайн.

3.3. Навчання та професійний розвиток медіаторів

- Створення системи сертифікації трудових медіаторів, включаючи обов’язкові навчальні програми та професійні іспити.
 - Розроблення університетських курсів та програм професійної підготовки для медіаторів, HR-фахівців та юристів з трудового права.
- Створення навчальних центрів для трудових медіаторів, де фахівці отримуватимуть практичні навички вирішення спорів.
- Співпраця з міжнародними організаціями медіації для обміну досвідом та впровадження кращих практик.

3.4. Сприяння розвитку медіації в бізнесі та державному секторі

- Заохочення великих підприємств до впровадження корпоративних політик з питань медіації та створення внутрішніх комісій з питань медіації.
- Розроблення типових колективних договорів з положеннями про медіацію для вирішення спорів.
- Фінансові стимули та субсидії для підприємств, які впроваджують механізми медіації (наприклад, податкові пільги для компаній, які впроваджують програми медіації на робочому місці).
- Створення пілотних проєктів у державних установах, зокрема програми медіації для державних службовців та працівників державних підприємств.

3.5. Просвітницькі та інформаційні кампанії

- Загальнонаціональні інформаційні кампанії про переваги трудової медіації через телебачення, онлайн платформи та медіа.

Продовження додатка А

- Організація форумів та конференцій з питань медіації за участю роботодавців, профспілок, представників влади та міжнародних експертів.
- Розроблення ресурсного порталу з кейсами, історіями успіху та практичними рекомендаціями з трудової медіації.
- Популяризація медіації через соціальні мережі та цільова інформаційно-роз'яснювальну робота з профспілками та організаціями роботодавців.

3.6. Моніторинг та оцінка ефективності Програми

- Створення національної бази даних трудових медіаційних кейсів.
- Щорічна публікація державного звіту про розвиток медіації у трудових відносинах.
- Регулярний перегляд нормативно-правової бази на основі практики застосування медіації.

4. Очікувані результати Програми

До 2030 року очікується: 30% зменшення судових справ у сфері трудових відносин завдяки медіації; формування національної мережі сертифікованих трудових медіаторів; упровадження медіації у 50% середніх і великих підприємств; посилення соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та профспілками.

5. Етапи реалізації Програми (2025–2030)

Етап	Основні заходи	Термін
1. Підготовчий	Прийняття законів, створення Національного центру медіації	2025–2026
2. Пілотний	Відкриття регіональних офісів, інформаційні кампанії	2026–2027
3. Повномасштабна реалізація	Розширення медіаційних практик, фінансові стимули	2027–2029
4. Оцінка ефективності	Моніторинг, коригування політики	2029–2030

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Картавих В. В. Щодо питання правового врегулювання конфліктів у трудових відносинах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 18. С. 219–222. URL: http://lsej.org.ua/8_2023/49.pdf
2. Картавих В. В. Деякі питання структурного аналізу медіації у трудових відносинах. *Держава та регіони*. Серія : Право. 2023. № 3 (81). С. 48–53. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/8.pdf
3. Картавих В. В. Окремі питання застосування медіації у колективних трудових спорах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 240–242. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2024/58.pdf
4. Картавих В. В. Поняття «конфлікт у трудових відносинах»: причини, класифікація. *Правові новели*. 2024. № 24. С. 55–60. URL: http://legalnovels.in.ua/journal/24_2024/10.pdf
5. Микитюк В. О., Микитюк С. О., Картавих В. В. Порівняльний аналіз правових процедур врегулювання спору за участю судді і медіації у цивільному судочинстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки і права*. Випуск 6 (5). 2024. С. 6–10. URL: <http://apie.org.ua/uk/por%d1%96vnialnii-anal%d1%96z-pravovikh-protced/>
6. Микитюк В. О., Микитюк С. О., Картавих В. В. Soft і hard skills медіатора: баланс компетенцій для успішного проведення медіації. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. Вип. 43. С. 33–39. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47241/Mykytiuk_33_39.pdf?sequence=1&isAllowed=y

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Картавих В. В. Деякі питання застосування медіації у трудовому праві зарубіжних країн. *Сучасний розвиток державотворення та*

Продовження додатка Б

правотворення в Україні: проблеми теорії та практики : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 червня 2023 р.) : збірник тез наук. праць / за заг. редакцією М. В. Трофименко. Київ : МДУ, 2023. 330 с.

2. Картавих В. В. Щодо питання медіації у проєкті Трудового кодексу. *Актуальні проблеми приватного та публічного права* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 95-річчю від дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О. І. (м. Ломжа – м. Харків, 29 березня 2024 р.) Харків, 2024.

3. Картавих В. В. Щодо питання інтеграції медіації у локальне законодавство. *Права людини в глобалізованому світі: сучасний стан, шляхи реалізації та механізми захисту* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19 квітня 2024 р.). Харків, 2024. 540 с.

4. Картавих В. В. Особливі риси трудової медіації в Україні. *Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення* : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 220-річчю Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого (м. Харків, 11 жовт. 2024 р.). Харків, 2024. 942 с.

5. Микитюк В. О., Картавих В. В. Правова компетентність медіатора як основа успішного вирішення конфліктів. *Медіація & Університети 1.0*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 15 листопада 2024 р.). Чернівці, 2024. С. 417–420.