

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

УДК 316.485.6

DOI <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2022.96.1>

І. В. ПИГОЛЕНКО

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри соціології
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

О. Г. ГРУБА

магістрантка факультету соціології і права
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

МЕДІАЦІЯ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Стаття присвячена ефективним засобам вирішення конфліктів, таким як медіація та антикризові комунікації. У статті узагальнені теоретичні підходи до визначення понять «конфлікт», «медіація», «антикризові комунікації». Проаналізовано особливості застосування медіації та антикризових комунікацій загалом. Підкреслено, що медіація та антикризові комунікації в Україні стають дедалі активнішими у вжитку. Вказано, що застосування цих засобів робить можливим віднайдення оптимального рішення, спрямованого на усунення конфлікту з позитивними показниками, простеження причино-наслідкових зв'язків.

У статті обґрунтовується, що раніше перепоною для розвитку медіації в Україні була законодавча неврегульованість, проте із ухваленням Закону України «Про медіацію» це докорінно змінилось. Автори наголошують, що побудова якісних антикризових комунікацій, дотримання комунікаційних засад, розуміння кризи сприяють ефективному вирішенню конфліктів. Зазначається, що медіація стимулює сторони конфлікту дійти до порозуміння, взаємовиідного рішення, зважати на інтереси, цінності, потреби іншої сторони. Визначено, що антикризові комунікації спрямовані на те, щоб не допустити кризи, а спрогнозувати її появу чи у разі неможливості уникнення ефективно долати її, відрегулювати наслідки. Зазначено, що дієвість медіації як способу вирішення конфліктів зумовлена нерозривною пов'язаністю з різними науками.

Вказано, що ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості застосовувати цей засіб з превентивною метою. У статті

підкреслюється, що ведення комунікаційної кампанії потребує фахової підготовки, володіння наукою комунікацій, міждисциплінарною системою знань, здатності аналізувати потенційні кризи та реагувати на них, виявляти потенційні кризи і запобігати їхньому розгортанню.

Ключові слова: *конфлікт, комунікація, інформаційний простір, медіація, антикризові комунікації.*

Постановка проблеми. Допоки існують суспільство, соціальні спільноти, групи, виникатимуть конфлікти різних типів та характеристик. Відповідно, явище конфлікту, його прояви, причини й наслідки, засоби вирішення та інші аспекти завжди потребуватимуть системного дослідження, осмислення, а також поповнення теоретично-практичної бази. Конфлікти тієї чи іншої епохи безслідно не проходять, а нашаровуються і вимагають поглибленого вивчення для їх подолання.

Актуальність даної статті базується, зокрема, на тому, що люди стикаються з конфліктами у різних сферах буття на глобальному й локальному рівнях, відтак визначення необхідних інструментів для розв'язання є вагомим питанням. Розгляд і аналіз існуючих засобів вирішення конфлікту сприяє в генеруванні нових ідей та підходів в цьому сенсі.

Медіація та антикризові комунікації являють собою потужні інструменти для розв'язання конфліктів. Застосування цих інструментів роблять можливим винайдення оптимального рішення, спрямованого на усунення конфлікту з позитивними показниками, простеження причинно-наслідкових зв'язків.

Багаторічний міжнародний досвід застосування цих засобів для вирішення конфліктів показав їхню дієвість. В Україні сьогодні медіація та антикризові комунікації стають дедалі активнішими у вжитку. Раніше перепоною для розвитку медіації в нашій країні була законодавча неврегульованість. Проте, із ухваленням Закону України «Про медіацію», ситуація докорінно змінилось і тепер цьому інструменту для вирішення конфліктів будуть віддавати перевагу так, як і судовому розгляду [7]. Важливо вивчати та аналізувати суть та особливості таких методів вирішення конфліктів як медіація та антикризові комунікації, також беручи до уваги розвиток практик в інших країнах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо аналізувати історіографію цивілізації, можемо сказати, конфлікти були завжди – в найдавнішу епоху і до сьогодення. Термін «конфлікт» походить від латинського *conflictus*, що означає зіткнення. Відповідно до дефініції, зафіксованій в академічному тлумачному словнику, конфлікт – 1) неминуча і універсальна суперечність, яка притаманна будь-якій системі і виступає джерелом її змін; 2) якість або стан системи, що знаходиться у розвитку; 3) різновид взаємодії суб'єктів, що характеризується подоланням взаємодії [8, с. 186].

Явище конфлікту описували науковці, мислителі, публіцисти різних часів і народів, надаючи йому як позитивну, так і негативну

конотації. Одні, розглядаючи природу конфліктів, заявляли, що конфлікти потрібно уникати через їхню деструктивну дію, інші запевняли, що саме через конфлікти, зіткнення пролягає шлях до розвитку та змін.

Оскільки, конфлікти є багатовекторними, вони виникають і розгортаються в різних сферах життя та на різних рівнях, їх вивчають науковці багатьох наук, зокрема соціології, психології, економіки, філософії, педагогіки та інших. У соціологічній науковій думці конфлікту приділялось особливо багато уваги. Ідеї щодо конфліктів розвивали у своїх працях і, до нині, продовжують це робити дослідники соціології різних країн.

Історія людства складається із безлічі конфліктів глобального і локального характерів, і саме вони стали підґрунтям еволюційних процесів та змін. Незважаючи на те, що конфлікт іноді має позитивне значення, низка дослідників наділяла це явище негативною конотацією і характеризувала через деструктивні риси. Вони вбачали у конфлікті руйнівника соціальної гармонії, характеризували його як хворобу, ознаку суспільного нездоров'я. Крім цього, слід зазначити, деякі дослідники, зокрема, Льюїс Козер, розвинули ідею про корисність і шкідливість конфлікту у ключі життєдіяльності суспільних систем. Конфлікт як обов'язкове та неминуче в суспільстві явище розглядали: Георг Зіммель, Ральф Дарендорф, Льюїс Козер та інші.

Слід зауважити, що велика кількість концепцій, ідей щодо конфлікту слугує дедалі кращому розумінню цього явища. Також, глибинна, системна досліджуваність конфлікту вченими посприяла пошуку й розробленню ефективних методів, доцільних інструментів для вирішення. Цими засобами вирішення конфліктів, зокрема, є медіація та антикризові комунікації.

Дослідженням медіації як засобу вирішення конфліктів займалися такі українські науковці як: Н. А. Мазаракі, Г.В. Єрьоменко, О.В. Белінська, І. Г. Ясиновський, Т.О. Подковенко, Н.В. Шишка та інші. Антикризові комунікації розглядалися у працях дослідників: О. А. Приятельчук, О. В. Бойко, М. А. Зубарева та інших.

Метою даної статті є розгляд особливостей застосування медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Термін «криза» від – грецької *krisis*, що означає поворотний пункт. Відповідно до дефініції, зафіксованій в академічному тлумачному словнику, криза – різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища [3].

З огляду на те, що зміни є закономірними в усіх суспільних процесах, сферах, відповідно, кризи траплятимуться завжди. Вони покликані стимулювати до розвитку і рішучих дій, знаходження нових рішень. Проте результатом кризи не завжди є благополуччя її вирішення, може бути і ще більше її поглиблення, руйнування системи. Це залежить від інтенсивності прояву кризи, що може бути легкою

чи глибокою, відповідно значно легше віднаходити рішення щодо виходу з легкої кризи. З метою протидії кризі, завжди має бути план виходу з неї.

Кризи на певному етапі, завершивши свій життєвий цикл, проходять, та минулі напрацювання щодо боротьби з кризою стають основою для розгляду криз в майбутньому. У цьому сенсі важливим є вміння управляти кризами, аналізувати їх, їхні передумови, перебіг, виходи з криз, зіставляти причинно-наслідкові зв'язки, розглядати допущені помилки та засвоювати уроки.

Кризи виникають на локальному і глобальному рівнях, передбачувано і несподівано. Кризи за своїми природою, ознаками, структурою, рівнях утворення суттєво відрізняються, проте є багато спільних рис, що розкривають процес виходу з неї загалом. У знаходженні необхідного виходу з кризи вагомим, зокрема, є оцінювання виду кризи, усвідомлення фаз кризи.

Невіддільність явища кризи, як і конфлікту, від суспільства спонукало дослідників до пошуку засобів для їхнього запобігання та вирішення. Антикризові комунікації являють собою комунікаційну структуру із планом дій, спрямовану на прогнозування, запобігання, подолання, корегування криз. Антикризова комунікація має на меті передбачати загрози до кризи, бути в процесі розв'язання кризи та вирішувати проблемні питання після кризи.

Застосування антикризових комунікацій, передусім, необхідне там, де комунікаційна діяльність зазнала поразки, виявились якісь її прогалини. Антикризові комунікації мають кілька етапів, зокрема, – докризовий, під час якого відбувається планування; кризовий – коли є реагування на кризові ситуації; посткризовий – після вирішення кризи. Обдумувати антикризову комунікацію слід до того, як настане криза, щоб мінімізувати шкоду та її потенційний негативний вплив. Як і у роботі з будь-якою кризою, в антикризових комунікаціях важливе значення має розроблений антикризовий план.

Кризи є неминучими, вони є частиною життєдіяльності структур, організацій, процесів, і необхідним є вміти виходити з них з максимально сприятливими для себе наслідками. З цією метою, заздалегідь слід продумувати антикризові способи реагування.

Явище конфлікту завжди системно досліджувалось, з розвитком суспільства, впроваджувались і вивчались способи його розв'язання. Одним із таких інструментів, що активно застосовується в світі, завдяки якому можна мирно вирішити конфлікт між людьми та спільнотами, соціальними групами є медіація. Медіація являє собою альтернативний позасудовий спосіб подолання конфліктів щодо цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних та інших питань. Від латинської медіація означає «посередництво» і по своїй суті є процесом виходу з конфліктів за сприяння неупереджених посередників – медіаторів.

Медіація – це процес, під час якого зустрічаються разом дві чи більше сторін у присутності третьої – нейтральної сторони (медіатора), яка сприяє досягненню сторонами взаємної згоди у вирішенні спору. При цьому, фокус зосереджено на інтересах сторін, а не на правових позиціях та договірних правах. У випадку медіації конфліктуючі сторони самі знаходять рішення [2].

Медіація – це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту. На відміну від формального судового чи арбітражного процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них [6].

У розробленому Керівництві з ефективної медіації Організації Об'єднаних Націй (United Nations Guidance for Effective Mediation) описано основи медіації, окреслено виклики медіаторів, подано рекомендації щодо медіаційного процесу, а також сформульовано трактування медіації. Медіація – це процес, під час якого третя сторона надає допомогу двом або більше сторонам конфлікту з їхньої згоди для попередження, врегулювання чи вирішення конфлікту, допомагаючи їм виробити взаємоприйнятні угоди. Посередництво – це спеціалізована діяльність. Діючи професійно, посередники та члени їхньої команди виконують роль буфера для сторін у конфлікті, вселяють впевненість у успіх процесу та віру в те, що мирне врегулювання є можливим [11].

У Керівництві з ефективної медіації підкреслено, що всі конфлікти є унікальними, такими, що потребують спеціальних підходів, але також слід брати до уваги передову практику медіації і застосовувати у діяльності медіатора [11].

В Україні медіація врегульована від 16 листопада 2021 року Законом України «Про медіацію». У ньому зафіксовані принципи медіації, зазначено щодо підготовки медіатора, прав і обов'язків, відповідальності медіатора, вимог до медіатора, норм професійної етики медіатора, порядку проведення медіації, змісту договору про проведення медіації та інше. Медіатор – спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію [7].

Головними передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту (спору) та добровільність їх участі в процедурі медіації. Об'єднавши зусилля, аби врегулювати проблему, замість сприйняття опонента як ворога, сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, які передбачають взаємну згоду – консенсус (співробітництво). Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність [5, с. 102].

Медіація має низку переваг, наприклад, на протигагу судовому розгляду медіаційний процес дозволяє зберегти часовий,

енергетичний, фінансовий ресурси. Також, перевагами медіації є гнучкість процедури, конфіденційність, добровільність та інші. З огляду на низку переваг медіації, а також її законодавче закріплення, цей засіб вирішення конфліктів ставатиме більш актуальним в нашій державі.

Передовою складовою у вирішенні конфліктів є комунікація, оскільки від того, наскільки вона ефективна, залежить перебіг конфліктів, їхні результати та наслідки. Комунікація – смисловий аспект соціальної взаємодії; дії, свідомо орієнтовані на їх сприйняття іншими людьми, а також спрямовані на передавання інформації за допомогою мови й інших знакових систем [8, с. 177]. Іноді невідповідна комунікація може ставати навіть причиною конфліктів. Комунікаційний компонент завжди є основою як формування взаємодії між сторонами, так і вирішення конфліктів. В цьому сенсі дуже вагомим є володіння комунікативними навичками і наукою комунікацій.

Шлях вирішення конфліктів завжди пролягає через комунікації. При будь-якій стратегії вирішення конфлікту саме побудовані комунікації матимуть вирішальне значення. Для того, щоб врегулювати суперечності, відстоювати свою позицію, шукати взаємовигідне рішення – слід застосовувати комунікації.

Коли причиною конфлікту є накопичені протиріччя можна через комунікацію знайти істинну причину конфлікту і розв'язати його. Комунікації застосовуються ще на етапі зародження конфлікту, під час передконфліктних ситуацій.

Знання комунікацій та володіння комунікативними здібностями є необхідними і для медіатора у медіаційному процесі. Адже медіатор має активно слухати сторони конфлікту, надавати зворотній зв'язок сторонам, ставити запитання, резюмувати, перефразувати та інше. Відтак комунікації є складовою засобу вирішення конфліктів – медіації. Якщо брати до уваги судовий розгляд, він також проводиться на основі комунікації. Те саме стосується інших способів вирішення конфлікту, зокрема переговорів. Отже, яким би способом не вирішувався конфлікт, основною складовою у розв'язанні конфлікту є комунікація.

Сьогодні, як і в інші часи, в світі відбувається багато криз, конфліктів, вихід з яких потребує системної роботи. Тож потрібно передбачати їх, обдумувати план дій під час потенційних криз, нові стратегії розвитку, бачити позитивні сторони нових реалій.

З цією метою слід застосовувати різні інструменти та засоби, зокрема, антикризові комунікації. При вирішенні конфлікту із застосуванням антикризових комунікацій має бути означено пріоритетні цілі, методи їхнього досягнення, сформоване бачення щодо виходу з поточної кризи. У антикризових комунікаціях вагоме значення має прораховування ризиків й потенційних загроз.

Ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості застосовувати цей засіб з превентивною метою. Тобто,

застосовуючи цей засіб, можна зробити необхідне, щоб конфлікт не відбувся або уникнути активного розгортання, або вплинути на потенційні негативні наслідки.

В основі ефективних антикризових комунікацій – оперативність реагування, швидке прийняття рішень, усвідомленість дій. Від цих складових залежить, яким буде вихід із кризи, чи вдасться кризу перетворити на можливість і вийти на вищий рівень розвитку. Адже криза привносить не тільки хаос, а й шанси, тому важливо усвідомлювати позитивну майбутню перспективу. Побудова якісних антикризових комунікацій, дотримання комунікаційних засад, розуміння кризи сприяють ефективному вирішенню конфліктів.

Висновки. Конфлікти споконвіків є частиною суспільних відносин. Це явище невіддільне від змін, трансформацій суспільства. Актуальним є питання як саме справлятися з конфліктами та ефективно на них реагувати. Нові виклики суспільства вимагають винайдення нових засобів для вирішення конфліктів, а також вдосконалення цих засобів. Розглядаючи медіацію та антикризові комунікації як засоби для вирішення конфліктів, можемо зазначити, що ними вже активно користуються для системного подолання конфліктів в усьому світі, і ці засоби стрімко розвиваються. Медіація є альтернативним позасудовим способом вирішення конфліктів із залученням нейтральної третьої сторони щодо цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних та інших справ. Медіатор під час медіаційного процесу діє у ключі пошуку порозуміння між сторонами конфлікту, розглядаючи предмет спору за допомогою різноманітних підходів.

Вирішення конкретного конфлікту залежить великою мірою від знаходження засобу, інструментів для цього. Вирішення конфліктів за допомогою медіації та антикризових комунікацій є релевантними засобами у світі та в Україні. Медіація стимулює сторони конфлікту дійти до порозуміння, взаємовигідного рішення, зважати на інтереси, цінності, потреби всіх сторін процесу. Антикризові комунікації спрямовані на те, щоб не допустити кризи, а спрогнозувати її появу чи у разі неможливості уникнення – ефективно долати її, відрегулюючи наслідки.

Медіацію як ефективний засіб вирішення конфліктів можна широко застосовувати у різних галузях: освіті, бізнесі, сім'ї та навіть у кримінальних процесах. Спектр застосування антикризових комунікацій також охоплює різноманітні галузі, процеси.

Ефективність застосування медіації як засобу вирішення конфліктів в Україні значно підвищиться внаслідок ухвалення 2021 року Законом України «Про медіацію» [7], що засвідчив законність процедури, регламентував необхідні для дієвої медіації норми. Також ефективність медіації полягає в тому, що можна водночас і працювати з юридичними аспектами конфлікту, усуваючи їх, і розв'язувати проблеми міжособистісного характеру.

Дієвість медіації як способу вирішення конфліктів також зумовлена нерозривною пов'язаністю з науками: правом, психологією, соціологією, культурологією та іншими. Ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості використовувати цей засіб з превентивною метою, можна зробити необхідне, щоб конфлікт не відбувся або уникнути активного розгортання і завчасно вплинути на потенційні негативні наслідки.

Медіація та антикризові комунікації дають змогу не лише віднайти оптимальне рішення, спрямоване на вирішення конфлікту, а й прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки, спрогнозувати перебіг й наслідки конфлікту, діяти на випередження. На нашу думку, переваги медіації, а також її законодавче закріплення стимулюватимуть застосовувати цей засіб для вирішення конфліктів в нашій країні дедалі частіше.

Окреслені висновки вище дають підстави стверджувати, що ведення антикризових комунікацій потребує фахової підготовки, володіння наукою комунікацій, міждисциплінарною системою знань, здатності аналізувати потенційні кризи та реагувати на них, виявляти потенційні кризи і запобігати їхньому розгортанню.

Список використаної літератури

1. Єнін М., Макаренко Д., Северинчик О. Медіація в освітньому просторі закладів вищої освіти: у пошуках моделі та способів організації. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2019. № 3. С. 59–64. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3\(43\).194984](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3(43).194984)
2. Єрьоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні. *Український центр медіації*. URL: <http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectuyy.pdf> (дата звернення: 14.12.2022).
3. Криза. *Академічний тлумачний словник з української мови*. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza> (дата звернення: 14.12.2022).
4. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.
5. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / Т. Білик Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
6. Медіація. *Український центр медіації*. URL: <https://www.ukrmediation.com.ua/> (дата звернення: 14.12.2022).
7. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
8. Соціологічна енциклопедія / Укладач В.Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с.
9. A Strategy for Conflict Prevention and Management in the Mediterranean *Afers Internacionals*. 1997. № 37. P. 53–63. URL: https://www.researchgate.net/publication/39084115_A_Strategy_for_Conflict_Prevention_and_Management_in_the_Mediterranean

10. Galtung Johan. Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations. 167 p. URL: https://www.transcend.org/files/Galtung_Book_Theories_Of_Conflict_single.pdf

11. Guidance for Effective Mediation. New York, 2012. 23 p. URL: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012%28english%29_0.pdf

12. Heidi Burgess, Guy M. Burgess. John Paul Lederach's "Big Picture of Conflict transformation". 2016. URL: <https://professorbellreadings.files.wordpress.com/2017/10/the-little-books>

13. Honeyman C., Yawanarajah N. Mediation. 2003. URL: <http://www.beyondintractability.org/essay/mediation>

14. The Mediation Process and Dispute Resolution. Understand the 6 steps necessary in the mediation process. Harvard law school. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/mediation/dispute-resolution>

15. Umbreit Mark S. Humanistic mediation: a transformative journey of peacemaking. *Mediation Quarterly*. 2007. Volume 14, Issue 3. P. 201–213. URL: <https://doi.org/10.1002/crq.3900140305>

Pygolenko I. V., Hrubá O. H. Mediation and anti-crisis communications as means of conflict resolution

The article is devoted to effective means of conflict resolution, such as mediation and anti-crisis communications. The article summarizes theoretical approaches to defining the concepts of "conflict", "mediation", "anti-crisis communications". The peculiarities of the use of mediation and anti-crisis communications in general are analyzed. It is emphasized that mediation and anti-crisis communications in Ukraine are becoming increasingly active in use. It is indicated that the use of these tools makes it possible to find the optimal solution aimed at eliminating the conflict with positive indicators, tracing cause-and-effect relationships.

The authors emphasize that the construction of high-quality anti-crisis communications, adherence to communication principles, and understanding of the crisis contribute to the effective resolution of conflicts. It is noted that mediation stimulates the parties to the conflict to reach an understanding, a mutually beneficial solution, to take into account the interests, values of the other party. It was determined that anti-crisis communications are aimed at preventing a crisis, but at predicting its occurrence or, in the event that it cannot be avoided, effectively overcoming it.

It is noted that the effectiveness of mediation as a way of resolving conflicts is due to its inextricable connection with various sciences.

It is indicated that the effectiveness of anti-crisis communications lies primarily in the possibility of using this tool with a preventive purpose. The article emphasizes that conducting company communications requires professional training, communication science, an interdisciplinary knowledge system, the ability to analyze potential crises and respond to them, identify potential crises and prevent their unfolding.

Key words: *conflict, communications, information space, mediation, anti-crisis communications.*