

УДК 347.965:334.7

Ільченко В.М.¹, Загороднюк В.О.²

¹ доц. Університету митної справи та фінансів

² студ. гр. 2ММ Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Трансформація суспільних відносин в Україні, зумовлена економічною нестабільністю, цифровізацією та змінами в трудовому законодавстві, створює нові виклики для управління людськими ресурсами. Одним із проявів цих викликів є трудові спори, які неминуче виникають у процесі функціонування підприємств та впливають на продуктивність праці, організаційну культуру й фінансові результати. В умовах постійних змін у правовій системі України дедалі більшої актуальності набуває медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів. Прийняття Закону України «Про медіацію» створило нормативну основу для використання цього механізму, однак його практичне застосування у сфері трудових відносин поки що залишається обмеженим.

Варто зазначити, що медіація поступово закріплюється в українському законодавстві. Вона імплементується не лише в окремих законах, таких як «Про безоплатну правову допомогу», «Про соціальні послуги», «Про концесію», «Про державно-приватне партнерство», а й у процесуальних кодексах – Цивільному, Господарському та Кодексі адміністративного судочинства. В Законі України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX зазначено, що медіація є позасудовою добровільною, конфіденційною, структурованою процедурою, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів [1].

Член Ради Комітету НААУ з питань трудового права Наталія Черевко слушно зазначає, що трудові спори нерідко мають не лише правовий, а й глибокий соціально-психологічний характер, що потребує делікатного підходу до їх врегулювання. Саме тому медіація здатна виступати ефективним інструментом балансування між правовими та людськими аспектами конфлікту. Серед типових ситуацій, у яких може бути застосована трудова медіація, дослідниця виділяє конфлікти щодо зміни істотних умов праці, спори стосовно звільнення або переведення працівника, порушення трудових прав (зокрема питань оплати праці, робочого часу, відпусток), а також колективні трудові спори між працівниками та роботодавцем щодо

виконання умов колективного договору. Такий підхід дозволяє запобігати ескалації конфліктів та сприяє збереженню трудових відносин [2].

На практиці медіація поступово впроваджується у діяльність підприємств, зокрема у сфері ІТ та промисловості, де HR-відділи використовують її як інструмент для врегулювання суперечностей, пов'язаних із графіками віддаленої роботи, реорганізацією чи змінами в системі мотивації персоналу. На відміну від традиційних дисциплінарних процедур, які здебільшого загострюють напруження у колективі, медіація спрямована на пошук взаємовигідних рішень і відновлення довіри між працівниками та роботодавцем.

Зміни у суспільних відносинах, пов'язані з поширенням віддаленої роботи й економічною невизначеністю, потребують від HR-менеджерів нових, більш гнучких підходів до управління конфліктами. Саме тут медіація виступає інструментом формування культури соціального діалогу, що особливо важливо в умовах швидких трансформацій. Наприклад, у компаніях, які активно впроваджують цифрові технології, медіація допомагає подолати труднощі, пов'язані з адаптацією працівників до гібридних моделей роботи.

Застосування навичок медіатора є невід'ємною складовою професійної компетентності фахівця з управління персоналом. Медіація інтегрується в HR-практику через фасилітаційну модель (орієнтовану на досягнення угоди) та трансформативну (спрямовану на покращення відносин і розвиток учасників). Це дозволяє HR-фахівцям не лише вирішувати трудові спори, а й запобігати їм, підвищуючи лояльність персоналу та організаційну ефективність. Практичне впровадження передбачає навчання HR-спеціалістів базовим навичкам медіації, адаптацію до корпоративної культури та використання в ситуаціях, як-от боротьба з булінгом чи відновлення гідності працівників [3, с.118-122].

Однак упровадження медіації у практику HR-менеджменту в Україні стикається з низкою викликів. Серед основних проблем – недостатня обізнаність керівників підприємств і HR-фахівців щодо можливостей цього інструменту, відсутність належної підготовки медіаторів для роботи саме в трудовій сфері, а також нестача внутрішніх корпоративних процедур, що регламентують застосування медіації у вирішенні трудових спорів.

Як зазначає Скачкова О.О., головним завданням медіатора є відновлення комунікації між сторонами, вибудовування довіри, створення безпечної й конструктивної атмосфери. Водночас ініціювати медіацію в момент, коли трудовий конфлікт уже загострився, часто виявляється найменш вдалим рішенням, адже сторони перебувають у стані емоційного напруження, і додаткові переговори можуть лише поглибити виснаження як працівника, так і роботодавця. Попри це, навіть у таких умовах залишається

можливість передати вже існуючий спір на медіаційний розгляд, що відкриває шлях до конструктивного врегулювання трудових відносин [4, с.291].

Підсумовуючи, можна зазначити, що медіація є перспективним інструментом управління трудовими спорами в умовах трансформації суспільних відносин, оскільки вона сприяє відновленню комунікації, збереженню трудових відносин і формуванню культури соціального діалогу. Її інтеграція в HR-практики дозволяє не лише вирішувати конфлікти, а й запобігати їм, підвищуючи лояльність персоналу та організаційну ефективність. Однак для повноцінного впровадження медіації в Україні необхідно подолати бар'єри, пов'язані з низькою обізнаністю керівників і HR-фахівців, недостатньою підготовкою медіаторів у трудовій сфері та відсутністю чітких корпоративних процедур. Розвиток професійних компетенцій HR-менеджерів через спеціалізовані тренінги з медіації, популяризація цього інструменту серед керівництва та створення внутрішніх політик для його застосування є ключовими кроками для забезпечення ефективного управління трудовими спорами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення 04.10.2025).
2. Черевко Н. Трудові спори: переваги медіації над примирними процедурами. *НААУ*. URL: <https://unba.org.ua/publications/10590-trudovi-spori-perevagi-mediacii-nad-primirnimi-procedurami.html> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Мазаракі Н.А., Родченко В. Б. Медіація.Ua: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. Київ. 2022. С. 1-185.
4. Скачкова О.О. Розвиток систем медіації та комплаєнса на українських підприємствах. *Вчені записки ХГУ «НУА»* 2021. Т. 27 С. 283-294. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4698998> (дата звернення: 04.10.2025).