

УДК 347.13:316.48

DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2024.43.05>*Микитюк В. О., Микитюк С. О., Картавих В. В.*

SOFT I HARD SKILLS МЕДІАТОРА: БАЛАНС КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ УСПІШНОГО ПРОВЕДЕННЯ МЕДІАЦІЇ

У статті акцентується увага на актуальному інструменті вирішення конфліктів – медіації, яка дозволяє уникнути тривалих судових розглядів та врегулювати правові спори. Ключову роль у процесі медіації відіграє медіатор, який будучи нейтральним посередником, спрямований на досягнення справедливих і взаємовигідних рішень для всіх учасників. Основними вимогами до медіатора, відповідно до Закону України “Про медіацію” є обов’язок зберігати нейтральність щодо сторін конфлікту та забезпечувати свою незалежність від будь-яких сторонніх впливів; заборона поєднувати свою роль із функціями інших учасників медіації в межах одного конфлікту; зобов’язання залишатися неупередженим і сприяти ефективній комунікації між сторонами для досягнення порозуміння та успішних переговорів; наявність базової підготовки, здобутої в Україні або за кордоном. Зазначено, що для медіатора потрібні універсальні компетенції, кожна з яких виконує ключову роль у його професійній діяльності. Так, необхідними “м’якими” навичками (*soft skills*), які сприяють успішній співпраці з учасниками процесу та підвищують продуктивність є вміння переконувати, лідерські навички, ведення переговорних процесів, здатність працювати в умовах форс-мажору, наявність критичного мислення. Корисними є також навички-майбутнього, як тайм менеджмент і наявність емоційного інтелекту. Перераховані навички допомагають медіатору створити комфортну робочу атмосферу, будувати успішну кар’єру та формувати професійну репутацію. “Тверді” навички (*hard skills*), здобуті через освіту, є базовими для щоденної роботи медіатора: знання законодавства, психології, технік і методик ведення медіації, вміння працювати з інформаційними системами. Однак, збереження балансу між *soft i hard skills* є вирішальним для адаптивності медіатора, його ефективності у вирішенні конфліктів, конструктивного діалогу та досягнення взаємовигідних рішень.

Ключові слова: медіатор, компетентності, компетенції, м’які навички, тверді навички, переговорні процеси, лідерські навички, репутація.

Постановка проблеми. Медіація є надзвичайно актуальним інструментом для вирішення конфліктів у сучасному суспільстві. В умовах постійних соціальних, економічних та політичних змін вона дозволяє уникати тривалих судових процесів, забезпечуючи швидке та ефективне врегулювання спорів. Медіатор відіграє ключову роль у процесі, оскільки йому необхідно не лише володіти знаннями з медіації, законодавства та конфліктології, але й ефективно застосовувати їх на практиці для досягнення справедливих та взаємовигідних рішень. У цьому контексті особливе значення мають *soft i hard skills*, які дозволяють медіатору зберігати нейтральність, налагоджувати контакт із конфліктуючими сторонами, підтримувати конструктивний діалог і сприяти досягненню взаєморозуміння.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання медіації є актуальним для сучасної наукової спільноти. Так, аналіз законодавчого регулювання процедури медіації в Україні здійснювали Т. Часова та Н. Кравець, які стверджують, що інститут медіації може сприяти розвантаженню судової системи та покращити рівень правового захисту громадян відповідно до європейських стандартів, за умови повного законодавчого врегулювання питань, пов’язаних з медіацією [1]. Техніки та методи медіації, корисні в роботі юриста, досліджувала В. Волинець [2]. Правовий статус медіатора та здійснення медіації в судовому процесі вивчав І. Факас [3]. Вартий уваги також звіт, підготовлений Т. Кисельовою у межах проєкту Ради Європи «Підтримка впровадження судової реформи в Україні», який містить комплексні рекомендації щодо інтеграції медіації в судову систему України відповідно до стандартів Ради Європи [4].

Окремо слід відзначити видання підручника «Медіація у професійній діяльності юриста» під редакцією Н. Крестовської та Л. Романадзе, яке знайомить майбутніх і практикуючих юристів із теорією та практикою медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів [5].

Мета статті спрямована на виявлення “м’яких” і “твердих” навичок, які допомагають медіаторам ефективно вирішувати конфлікти та сприяти досягненню взаємних домовленостей між сторонами.

Виклад основного матеріалу. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів набула особливого значення з ухваленням нового закону України «Про медіацію» [6], який регулює правові та організаційні засади проведення медіації, встановлює вимоги до медіаторів і закріплює основні принципи медіаційного процесу. Він забезпечує правовий захист медіації, чим підтверджує її важливість як інструменту мирного врегулювання суперечок. Введення закону формалізує медіацію в юридичній сфері та сприяє її поширенню як ефективного засобу позасудового врегулювання конфліктів.

Відповідно до закону України «Про медіацію» медіатор – це спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію [6, ст. 1 п. 2].

Під час проведення медіації медіатор зобов’язаний зберігати нейтральність щодо сторін конфлікту та забезпечувати свою незалежність від будь-яких сторонніх впливів, зокрема органів державної влади, місцевого самоврядування, їх посадових осіб, а також інших фізичних або юридичних осіб.

Медіатор не має права поєднувати свою роль із функціями інших учасників медіації в межах одного конфлікту (спору). Він також не може надавати сторонам медіації консультації або рекомендації щодо суті конфлікту, приймати рішення замість сторін, або виступати представником чи захисником будь-якої зі сторін у досудовому розслідуванні, судовому, третейському чи арбітражному процесі щодо конфлікту, в якому він брав участь як медіатор. Основне завдання медіатора – залишатися неупередженим і сприяти ефективній комунікації між сторонами для досягнення порозуміння та успішних переговорів [6, ст. 7 п. 2].

Медіатор має право надавати сторонам консультації та рекомендації стосовно порядку проведення медіації та фіксації її результатів. Основною вимогою до діяльності медіатора є наявність базової підготовки, здобутої в Україні або за кордоном. Медіатором не може бути особа з судимістю, а також особа, чия цивільна дієздатність обмежена або яка визнана недієздатною.

Правом проводити медіацію у порядку, визначеному законом, наділені також й нотаріуси. Відповідні зміни до Закону України «Про нотаріат» [7] були внесені згідно з підпунктом 6 пункту 3 Розділу IV Прикінцеві та перехідні положення Закону України «Про медіацію». Так, зокрема, нотаріуси можуть проводити медіацію у порядку, визначеному законом, за умови проходження ними базової підготовки медіатора.

Визначення компетентностей професіонала є відповіддю на суспільний запит щодо підготовки фахівців у певній сфері соціальної діяльності. Так, компетентності медіатора – динамічне поєднання знань, розуміння, цінностей, навичок, умінь, яке забезпечує особі можливість функціонування як медіатора. З огляду на розширення сфери застосування медіації в українському суспільстві та зростання попиту на медіаційні послуги, медіаторська спільнота розробила стандарти підготовки професійних медіаторів. До основних компетентностей медіатора належать такі, як конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна, правова компетентності [5, с. 192].

Згідно із Законом України «Про медіацію» базова підготовка медіаторів здійснюється за програмою обсягом (тривалістю) не менше 90 годин навчання, у тому числі не менше 45 годин практичного навчання. Програма базової підготовки медіатора включає теоретичну підготовку і відпрацювання практичних навичок. Після проходження базової та/або спеціалізованої підготовки та підтвердження набутих компетентностей видається відповідний сертифікат [6, ст. 10, п.1].

Слід підкреслити важливість етичної складової у професійній підготовці медіатора, що полягає в дотриманні принципів неупередженості, конфіденційності та чесності під час медіаційного процесу. Медіатор повинен забезпечувати рівні умови для обох сторін, не надавати перевагу жодній з них та діяти відповідно до етичних стандартів, зокрема уникати конфлікту інтересів. Етична складова також включає повагу до прав і гідності кожної зі сторін, збереження професійної дистанції – та забезпечення добровільності у прийнятті рішень [8, 9].

Елементами компетентності є окремі компетенції – знання, розуміння, вміння, навички необхідні медіаторові для якісної продуктивної діяльності в межах відповідних функцій [5, с. 194].

Отже, медіатор – це нейтральний посередник, який допомагає сторонам конфлікту в досягненні взаємоприйняттого рішення. Якими ж ключовими компетенціями повинен володіти фахівець у цій сфері? В сучасних умовах особливої уваги заслуговують універсальні компетенції, які забезпечують ефективність роботи медіатора. Серед них вирізняються дві основні групи: *Soft Skills* («гнучки» або «м'які» навички) і *Hard Skills* («тверді» навички), кожна з яких виконує важливу функцію в професійній діяльності.

Так, **Soft Skills** («м'які» навички) – це міжособистісні компетенції, які відповідають за успішну співпрацю, високу продуктивність. Традиційно в психології їх відносять до числа соціальних навичок [10].

Сталого переліку, як і класифікації «soft skills», не існує, проте сучасні дослідники висвітлюють різні ключові «м'які» навички, зосередимо увагу саме на тих, які є необхідними для професійної діяльності медіатора. По-перше, вміння переконувати, знаходити підхід до людей, це означає, що медіатор повинен володіти здатністю ефективно комунікувати, налаштовувати сторони на конструктивний діалог, створювати атмосферу довіри та співпраці. Він повинен вміти слухати, зрозуміти потреби кожної зі сторін і допомагати знайти взаємоприйнятне рішення, використовуючи аргументацію та емпатію для переконання сторін у вигодах спільного розв'язання конфлікту.

По-друге, лідерські навички є важливим інструментом для успішного проведення процесу медіації. Сучасні науковці визначають такі критерії оцінки лідерства, як вроджене прагнення до керівництва, мотивація до першості (життєві досягнення, які є результатом зусиль особистості, що свідчать про її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості); здатність впливати на інших (створення в них бажання слідувати за лідером); глибока захопленість і відданість своїй справі; компетентність і креативність; психологічна стійкість; адекватна самооцінка і саморегуляція; постійне самовдосконалення [11, с. 18–19]. Медіатор, як лідер, повинен вміти направляти сторони конфлікту до продуктивної співпраці, підтримуючи нейтралітет та не нав'язуючи власної думки. Лідерські навички допомагають медіатору створювати атмосферу довіри, керувати процесом так, щоб учасники відчували, що процес проходить справедливо і під контролем. Медіатор з розвиненими лідерськими навичками також здатен вирішувати складні ситуації, залишаючись спокійним і впевненим, що сприяє конструктивному діалогу.

По-третє, ведення переговорних процесів, є однією з ключових навичок, оскільки від його здатності організувати та координувати діалог залежить ефективність медіації. Медіатор повинен вміти створити сприятливі умови для обміну думками, підтримувати рівновагу між сторонами та сприяти досягненню порозуміння. Важливим аспектом є допомога учасникам у визначенні їхніх інтересів та потреб, а також пошук компромісних рішень. Слід зазначити, що практика ведення переговорних процесів формується з досвідом, проте важливо мати необхідні базові знання про процедури їх проведення, закріплені законодавством.

По-четверте, здатність працювати в умовах форс-мажору для медіатора є надзвичайно важливою, оскільки процес медіації може супроводжуватися непередбачуваними обставинами або емоційними вибухами учасників. Так, авторка посібника «Теорія і практика міжнародних переговорів» зазначає, що під час проведення переговорів обставини можуть постійно змінюватися. Через це виникає необхідність оперативно реагувати на ситуацію та діяти в умовах, коли протилежна сторона, іноді свідомо, може спотворювати інформацію. Водночас неможливо «відмінити хід» (як у грі в шахи), оскільки будь-яка дія, навіть помилкова, змінює обставини переговорного процесу [12, с. 25]. Тому медіатор повинен залишатися спокійним і зберігати професійність, швидко реагуючи на зміни ситуації. В таких умовах важливо вміти приймати зважені рішення, контролювати хід переговорів та підтримувати конструктивну атмосферу, навіть коли ситуація здається критичною. Гнучкість, стресостійкість і здатність знаходити рішення в умовах нестабільності є ключовими якостями для успішної медіації під час форс-мажорних обставин.

По-п'яте, критичне мислення для медіатора дозволяє аналізувати різні аспекти конфлікту, оцінювати позиції та аргументи сторін, а також виявляти приховані мотиви або інтереси учасників. Медіатор повинен бути здатним неупереджено оцінювати інформацію, відокремлювати факти від емоцій, уникати когнітивних упереджень та приймати обґрунтовані рішення. Критичне мислення також допомагає знайти нестандартні рішення, які задовольнятимуть обидві сторони конфлікту, зменшуючи емоційне напруження і створюючи умови для конструктивного діалогу тощо. Медіатори, які володіють такими навичками, можуть не тільки давати кращі результати, але ще і допомагають створювати комфортну робочу атмосферу, побудувати успішну кар'єру та формувати власну репутацію. Для їх набуття немає спеціальних вищих навчальних закладів, інструкцій чи курсів – ці навички розвиваються протягом життя під впливом виховання та життєвого досвіду.

Hard Skills “тверді” навички – навчені вміння, здобуті через освіту, практику [10]. Ці навички щодня використовуються у роботі для вирішення робочих завдань. До таких навичок важливих для медіатора можна віднести такі, як, по-перше, знання законодавства. Медіатор повинен добре орієнтуватися в нормативно-правовій базі, що регулює конфлікти та їх вирішення. Це дозволяє йому забезпечити законність процесу, правильно тлумачити правові норми та допомагати сторонам у розумінні правових аспектів спору. Глибоке знання законодавства допомагає уникнути порушень та забезпечити справедливість і легітимність досягнутих угод.

По-друге, знання психології є критично важливими для медіатора, оскільки дозволяє краще розуміти емоції, мотиви та поведінку учасників конфлікту. Медіатор може розпізнавати емоційні стани сторін, що дозволяє адаптувати підходи до ведення переговорів. Знання психології допомагає зрозуміти, чому сторони конфлікту діють певним чином, що може сприяти знаходженню спільної мови. Вміння застосовувати психологічні принципи дозволяє медіатору створити середовище, де сторони відчують себе в безпеці та можуть відкрито висловлювати свої думки. На думку, медіатора В.Волинець, впродовж усієї медіації медіатор приділяє багато уваги роботі з емоціями учасників конфлікту та володіє спеціальними техніками. Медіатори, навпаки, надають сторонам можливість висловити свої емоції, допомагають зрозуміти їхні почуття та потреби. Так, знижується інтенсивність емоційного переживання та спадає рівень напруги, сторони можуть переходити до конструктивного пошуку рішень [2].

По-третє, знання технік і методик медіації. Емпатійне слухання медіатора та застосування ним різних комунікативних технік сприяють тому, що сторони медіації вчаться комунікувати за допомогою «Я-висловлювань». Це допомагає їм висловлювати свої спостереження, почуття, потреби та бачення розвитку ситуації з повагою до думки іншої сторони, приймаючи можливість різного сприйняття ситуації різними людьми. Це, своєю чергою, допомагає сторонам будувати конструктивну взаємодію [5, с. 201].

Однією з основних технік медіації є техніка постановки запитань. Вдалими в медіації вважаються запитання, які є відкритими, простими, нейтральними, безоціночними, доречними, коректними, які відповідають певній меті та не підштовхують до відповіді. Для досягнення цілей медіації, формуючи запитання, рекомендують уникати термінів, які не відомі співрозмовнику; висловлювань, ціллю яких є приниження чи дискредитація співрозмовника; образливих формулювань; формулювань, в яких закладені несумісні характеристики; тавтологій; кількох питань одночасно (множинних питань); атакування запитаннями; випередження запитаннями відповіді співрозмовника [2].

По-четверте, вміння працювати з інформаційними системами є важливим навиком для медіатора, оскільки це забезпечує ефективне управління інформацією, комунікацію та документацію в процесі медіації. Медіатору необхідно вміти використовувати інформаційні системи для створення, зберігання та організації документів, пов'язаних з процесом медіації, таких як угоди, протоколи переговорів і звіти. Знання сучасних комунікаційних інструментів (електронна пошта, месенджери, відеоконференції) дозволяє медіатору підтримувати зв'язок з учасниками, особливо в умовах дистанційної медіації. Так, на запит сторін медіатор може викласти їхні домовленості письмово в зручній для всіх сторін формі (на папері чи в електронному документі) [5, с. 210]. Уміння працювати з інформаційними системами дозволяє медіатору

збирати та аналізувати інформацію про учасників, їхні потреби та інтереси, що може допомогти в процесі прийняття рішень. Використання спеціалізованих програм та онлайн-платформ для медіації може спростити управління процесом, дозволяючи зосередитися на комунікації та розв'язанні конфлікту. Уміння використовувати інформаційні системи з дотриманням вимог конфіденційності є важливим аспектом роботи медіатора, оскільки медіація часто включає чутливу інформацію.

Слід підкреслити, що медіатору необхідно підтримувати баланс між *soft skills* і *hard skills* для досягнення успіху в своїй діяльності. Тверді навички забезпечують правову та технічну базу, тоді як м'які навички сприяють створенню довірчих стосунків і ефективній комунікації. Поєднання обох типів навичок дозволяє медіатору бути більш адаптивним і ефективним у вирішенні конфліктів, сприяючи успішному завершенню медіаційного процесу.

Багато науковців і громадських діячів звертали увагу на важливість вдосконалення компетенцій, навичок у контексті сучасних змін у світовому порядку. Зокрема, Бернард Марр, консультант з бізнес-стратегій та технологій, який допомагає компаніям та керівництву підготуватися до нової промислової революції (включаючи штучний інтелект, великі дані тощо), виділив основні навички та компетенції, необхідні кожному протягом наступних десяти років. Він акцентував увагу на навичках спілкування, які допоможуть зберегти унікальність людей у порівнянні з машинами. Деякі навички збігаються з тими, що є необхідними у діяльності медіатора і вже були розглянуті вище, такі як лідерські навички та критичне мислення. Серед інших, Б. Марр виділяє навички, які також можуть бути корисними у професійній діяльності медіатора. Наприклад, тайм-менеджмент, який передбачає вміння ефективно керувати часом, знаходити баланс між роботою та особистим життям, працювати старанно та залишатися продуктивним. Також важливим є наявність емоційного інтелекту, що включає вміння виражати емоції, мати емпатію, усвідомлювати, як емоції впливають на поведінку, та контролювати власні почуття [13]. Ознайомлення з сучасними тенденціями щодо найважливіших навичок дає змогу встановити напрямки їх удосконалення та подальшого застосування в професійній діяльності.

Висновки. Таким чином, успішна медіація вимагає від медіатора збалансованого поєднання *soft* і *hard skills*. Такі *soft skills*, як-от вміння переконувати, проводити переговори процеси, лідерські якості, здатність працювати в умовах форс-мажору, критичне мислення є необхідними для ефективної взаємодії зі сторонами конфлікту, створення довірчої атмосфери та досягнення порозуміння. Водночас, *hard skills*, включаючи знання законодавства, психології, технік і методик ведення медіації, уміння працювати з інформаційними системами забезпечують професійну компетентність медіатора. Тільки спільне застосування цих компетенцій дозволяє медіатору успішно вирішувати конфлікти, сприяти конструктивному діалогу та досягати взаємовигідних рішень. Баланс між *soft* і *hard skills* є ключовим чинником, який визначає ефективність медіаційного процесу і, в цілому, успішність діяльності медіатора.

Використана література:

1. Часова Т.О., Кравець Н.В. Медіація як виклик сучасної правової системи. Юридичний науковий електронний журнал. 1/2023. С. 153–155. URL: http://lsej.org.ua/1_2023/34.pdf (Дата звернення 02.09.2024).
2. Волинець В. Техніки та методи медіації, які корисно застосовувати в роботі юриста. ТОВ «Юридична газета». № 9. 2020. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodniy-arbitrazh-ta-adr/tehniki-ta-metodi-mediaciyi-yaki-korisno-zastosovuvati-v-roboti-yurista.html> (Дата звернення 01.09.2024).
3. Факас І.Б. Правовий статус медіатора та здійснення медіації в цивільному судочинстві. Право і суспільство. Цивілістика. 4/2022. С. 107–111. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ef2e9738-ef85-45da-9e96-98cf5305edf2/content> (Дата звернення 15.09.2024).
4. Програмний документ. Інтеграція медіації в судову систему України. Council of Europe. У рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні». Т. Кисельова. Київ. 2017. 28 с. URL: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integartion-ukr-new-31-07-2017/168075c1e7> (Дата звернення 20.09.2024).

5. Крестовська Н., Романадзе Л. Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник. Одеса. «Екологія». 2019. 450 с. URL: <https://namu.com.ua/ua/downloads/-pidrychnik-dlya-uristov/97.pdf> (Дата звернення 20.08.2024)
6. Про медіацію. Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (Дата звернення 25.08.2024)
7. Про нотаріат. Закон України від 02.09.1993 № 3425-XII. *Відомості Верховної Ради*. 1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text> (Дата звернення 23.08.2024).
8. Європейський кодекс етики медіаторів. URL: https://decisionlab.com.ua/DLfiles/European_Code_of_Conduct_for_Mediators_UA.pdf (Дата звернення 30.08.2024).
9. Кодекс професійної етики медіатора. Затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна Асоціація медіаторів України» від 19.02.2022. Протокол № 1/2022. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhnyu-ryeekakhsua/> (Дата звернення 01.09.2024).
10. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. Розробник ТОВ «Академія навичок», 2019. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuyue-robotodavec#:~:text=Hard%20skills%20.> (Дата звернення 15.09.2024).
11. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf (Дата звернення 20.09.2024).
12. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. / О. Виговська. К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46578/1/O_Vuhovska_TPMR.pdf (Дата звернення 23.09.2024).
13. Bernard Marr Top 10 In-Demand Skills for the Next 10 Years. Forbes. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=2fbcab7517be> (Дата звернення 10.10.2024).

References:

1. Chasova T.O., Kravets N.V. (2023) Mediatsiia yak vyklyk suchasnoi pravovoi systemy. [Mediation as a Challenge for the Modern Legal System]. *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*. 1/2023. P. 153–155. URL: http://lsej.org.ua/1_2023/34.pdf. (data zvernennia: 02.09.2024). [in Ukrainian].
2. Volynets V. (2020) Tekhnyky ta metody mediatsii, yaki korysno zastosovuvaty v roboti yurysta. [Techniques and Methods of Mediation That Are Useful to Apply in a Lawyer's Work]. TOV "Iurydychna hazeta". URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodniy-arbitrazh-ta-adr/tehniki-ta-metodi-mediatsiyyi-yaki-korysno-zastosovuvati-v-roboti-yurista.html> (data zvernennia: 01.09.2024). [in Ukrainian].
3. Fakas I.B. (2022) Pravovyi status mediatora ta zdiisnennia mediatsii v tsyvilnomu sudochynstvi. [Legal Status of a Mediator and the Conduct of Mediation in Civil Proceedings]. *Pravo i suspilstvo*. Tsyvilistyka. 4/2022. P. 107–111. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ef2e9738-ef85-45da-9e96-98cf5305edf2/content> (data zvernennia: 15.09.2024). [in Ukrainian].
4. Prohramnyi dokument (2017). Intehratsiia mediatsii v sudovu systemu Ukrainy. Council of Europe. [Integration of Mediation into the Judicial System of Ukraine]. U ramkakh proektu Rady Yevropy «Pidtrymka vprovadzhenniu sudovoi reformy v Ukraini». T.Kyselova. Kyiv. 28 p. (data zvernennia: 20.09.2024). [in Ukrainian].
5. Krestovska N., Romanadze L. (2019) Mediatsiia u profesiinii diialnosti yurysta. [Mediation in the Professional Activities of a Lawyer]. *Pidruchnyk*. Odessa. "Ekolohiia". 450 p. URL: <https://namu.com.ua/ua/downloads/-pidrychnik-dlya-uristov/97.pdf> (data zvernennia: 20.08.2024). [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Pro mediatsiiu. [Law of Ukraine on Mediation]. *Zakon Ukrainy vid 16.11.2021 № 1875-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (data zvernennia: 25.08.2024). [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1993). Pro notariat. [Law of Ukraine on Notaries]. *Zakon Ukrainy vid 02.09.1993 № 3425-XII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text> (data zvernennia: 23.08.2024). [in Ukrainian].
8. Yevropeyskyi kodeks etyky mediatoriv. [European Code of Ethics for Mediators]. URL: https://decisionlab.com.ua/DLfiles/European_Code_of_Conduct_for_Mediators_UA.pdf (data zvernennia: 30.08.2024). [in Ukrainian].
9. Kodeks profesiinoi etyky mediatora (2022). [Code of Professional Ethics for Mediators]. *Zatverdzheno rishenniam Zahalnykh zboriv HO "Natsionalna Asotsiatsiia mediatoriv Ukrainy" vid 19.02.2022*.

- Protokol № 1/2022. URL: [https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhyny-pyeekakhsua/\(data+zvernennia:01.09.2024\)](https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhyny-pyeekakhsua/(data+zvernennia:01.09.2024)). [in Ukrainian].
10. Shcho take hard skills i soft skills: yak nas otsiniuie robotodavets (2019). [What are Hard Skills and Soft Skills: How Employers Evaluate Us]. Rozrobnyk TOV "Akademiia navychok". URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec#:~:text=Hard%20skills%20>. (data zvernennia: 15.09.2024). [in Ukrainian].
 11. Serheieva L. M., Kondratieva V. P., Khromei M. Ya. (2015) Liderstvo: navch. posibn. Leadership /za nauk. red. L. M. Serheievoi. Ivano-Frankivsk. «Lileia NV». 296 p. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf (data zvernennia: 20.09.2024). [in Ukrainian].
 12. Vyhovska O. (2023) Teoriiia ta praktyka mizhnarodnykh perehovoriv: navch.-metod. posib. [Theory and Practice of International Negotiations] / O. Vyhovska. K.: Kyiv. un-t im. B. Hrinchenka. 220 p. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46578/1/O_Vyhovska_TPMP.pdf (data zvernennia: 23.09.2024). [in Ukrainian].
 13. Bernard Marr Top 10 Most In-Demand Skills for the Next 10 Years (2022). Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=2fbcab7517be> (data zvernennia: 02.10.2024).

Mykytiuk V. O., Mykytiuk S. O., Kartavykh V. V. Mediator's SOFT and HARD SKILLS: a competency balance for successful mediation

The article emphasizes the relevance of mediation as an effective conflict resolution tool, which allows parties to avoid prolonged court proceedings and settle legal disputes. The mediator plays a key role in the mediation process, acting as a neutral intermediary focused on achieving fair and mutually beneficial outcomes for all participants. The main requirements for a mediator, according to the Law of Ukraine «On Mediation,» include the obligation to maintain neutrality towards the parties involved in the conflict and ensure independence from any external influences; the prohibition of combining the mediator's role with the functions of other participants in the mediation within a single conflict; the duty to remain impartial and facilitate effective communication between the parties to achieve mutual understanding and successful negotiations; and the requirement of having basic training, acquired either in Ukraine or abroad. It is noted that mediators require universal competencies, each playing a pivotal role in their professional activities. Essential «soft skills,» which facilitate successful collaboration with participants and enhance productivity, include persuasion, leadership skills, negotiation management, the capacity to work under pressure, and critical thinking. Future-oriented skills, such as time management and emotional intelligence, are also valuable. These listed skills help mediators create a comfortable working environment, build a successful career, and establish a professional reputation. «Hard skills,» acquired through education, are fundamental to the mediator's daily work: knowledge of legislation, psychology, mediation techniques and methods, and the ability to work with information systems. However, maintaining a balance between soft and hard skills is crucial for the mediator's adaptability, effectiveness in conflict resolution, constructive dialogue, and achieving mutually beneficial outcomes.

Key words: mediator, competencies, skills, soft skills, hard skills, negotiation processes, leadership skills, reputation.