

# Педагогика: история, перспективы

Научный рецензируемый журнал Том 5 № 1 2022

Электронный адрес журнала: <http://dpo-journal.ru>

Главной целью научного журнала является освещение результатов научно-исследовательской деятельности российских и зарубежных ученых по вопросам образования, обучения и воспитания, привлечение внимания к наиболее актуальным проблемам и перспективным направлениям развития науки в данных направлениях, развитие международного межкультурного сотрудничества, а также предоставление ученым возможности публиковать результаты собственных исследований и обмениваться мнениями между исследователями различных регионов, формируя открытую научную полемику, что способствует налаживанию научных связей и помогает развитию единого информационного пространства научной коммуникации в сфере образования.

Журнал публикует оригинальные статьи, содержащие анализ актуальных для современной науки проблем и результаты исследований специалистов. Журнал рассчитан на научных работников, докторантов, аспирантов, соискателей ученых степеней, магистрантов, преподавателей высшей школы Российской Федерации, стран СНГ и дальнего зарубежья и призван содействовать интеграции российских молодых ученых-исследователей в европейское научное пространство.

Редакция журнала имеет институт рецензирования для экспертной оценки присылаемых рукописей статей, деятельность которого определяется «Положением о рецензировании», утвержденным Редколлегией журнала.

*Журнал принимает к публикации статьи по следующим направлениям:*

***Педагогические науки:***

- *Общие вопросы педагогики, истории педагогики и образования*
- *Теория и методика обучения и воспитания (по областям)*
- *Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры*
- *Теория, методика и организация социально-культурной деятельности*
- *Теория и методика профессионального образования*
- *Теория и практика управления образованием*

***Психологические науки:***

- *Социальная психология, социология и психология личности*
- *Педагогическая и возрастная психология*

***Филологические науки***

- *Русская литература и литературы народов Российской Федерации*
- *Фольклористика*
- *Русский язык. Языки народов России*
- *Языки народов зарубежных стран*
- *Медиакоммуникации*

***Главный редактор***

Литвинов К.А. – кандидат педагогических наук, директор Негосударственного образовательного частного учреждения дополнительного профессионального образования «Краснодарский многопрофильный институт дополнительного образования»; «Южно-Российский Государственный Политехнический университет (нпи) имени М.И. Платова» (Новочеркасск).

***Научный редактор***

Игнатович В.К. – доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии, Кубанский государственный университет (КубГУ).

***Ответственный редактор за выпуск***

Щербина А.И. – кандидат педагогических наук, кафедра педагогики и психологии семейного образования. Института педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет (МПГУ)

***Редактор англоязычных текстов***

Мотрий Н. – преподаватель английского языка ГБПОУ КК КАСТ

***Ответственный секретарь журнала***

Игнатович С.С. – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра педагогики и психологии, Кубанский государственный университет (КубГУ)

---

***Адрес редакции журнала***

Педагогика: история, перспективы / Pedagogy: history, prospects.

350080, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Трамвайная, 2/6, офис №3

**Тел/факс:** 8 861 203 51 61

7 905 471 31 94 (по вопросам публикации и сотрудничества)

**e-mail:** dpo18@yandex.ru (по вопросам публикации и сотрудничества)

**Редакционный Совет****Главный редактор**

**Литвинов Кирилл Александрович**, кандидат педагогических наук, директор Краснодарского многопрофильного института дополнительного образования (КМИДО);

М.И. Платова» (Новочеркасск).

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

г. Краснодар, Россия

**Научный редактор**

**Игнатович Владлен Константинович**, доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии, Кубанский государственный университет (КубГУ)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1625-772X>

Researcher ID (Web of Science): AAD-6776-2019

г. Краснодар, Россия

---

**Бедерханова Вера Петровна**, профессор, доктор педагогических наук, профессор кафедры социальной работы, психологии и педагогики высшего образования, Кубанский государственный университет (КубГУ) Член–корреспондент Академии Акмеологических наук  
г. Краснодар, Россия

**Бессонова Ольга Леонидовна**, доктор филологических наук, профессор, зав. кафедрой английской филологии, Донецкий национальный университет; г. Донецк, Украина; профессор кафедры англистики и американистики Университета Св. Кирилла и Мефодия в Трнаве

ORCIDiD: <http://orcid.org/0000-0002-5171-9790>

Трнава, Словакия

**Блейх Надежда Оскаровна**, заслуженный деятель науки и образования, доктор исторических наук, кандидат педагогических наук, профессор кафедры социальной работы ФГБОУ ВО «Северо–Осетинский государственный университет имени К.Л.Хетагурова», Академик Российской Академии Естествознания

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6715-9185>

г. Владикавказ, Республика Северная Осетия–Алания

**Бугаев Николай Иннокентьевич**, кандидат филологических наук, Институт развития образования и повышения квалификации им. С.Н.Донского–II; Информационно–образовательный центр “Круг (“Эргиир”))»

г. Якутск, Россия

**Будаева Татьяна Чагдуровна**, кандидат педагогических наук, первый секретарь Российского центра науки и культуры, Посольства России в Монголии, заместитель руководителя Представительства Россотрудничества в Монголии

г. Уланбатор, Монголии

**Быкасова Лариса Владимировна**, доцент, доктор педагогических наук, профессор кафедры общей педагогики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4866-1222>

г. Таганрог, Россия

**Варечкова Любица**, доктор философии, Институт менеджмента Университета Св. Кирилла и Мефодия

ScopusAuthorID: 57214638078

г.Трнава, Словакия

**Гелясина Елена Владимировна**, кандидат педагогических наук, заведующая кафедрой педагогики, частных методик и менеджмента образования государственного учреждения дополнительного образования взрослых «Витебский областной институт развития образования»

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0954-7761>

г. Витебск, Республика Беларусь

**Гребенникова Вероника Михайловна**, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой педагогики и психологии, декан, факультет педагогики, психологии и коммуникативистики, Кубанский государственный университет

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0705-7985>

ScopusID: 56530681200

Краснодар. Россия

**Дыбовский Александр Сергеевич**, кандидат филологических наук, профессор, Школа языка и культуры аспирантуры, В 2019-2022 годах - приглашенный научный сотрудник кафедры сравнительного изучения языков и культур Высшей школы Осаки университета; доцент Дальневосточного федерального университета (кафедра японоведения)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6236-0886>

г. Токио, Япония - г. Владивосток, Россия

**Елагина Вера Сергеевна**, профессор, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2469-9285>

г. Челябинск, Россия

**Игнатович Светлана Сергеевна**, кандидат педагогических наук, доцент, кафедра педагогики и психологии, Кубанский государственный университет (КубГУ)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0479-6117>

г. Краснодар, Россия

**Кудрявцев Владимир Товиевич**, доктор психологических наук, профессор, кафедра ЮНЕСКО «Культурно-историческая психология детства» МГПУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9283-6272>

г. Москва, Россия

**Левицкий Андрей Эдуардович**, доктор филологических наук, зам. декана по науке факультета иностранных языков и регионоведения МГУ имени М.В. Ломоносова, профессор кафедры лингвистики, перевода и межкультурной коммуникации

г. Москва, Россия

**Мамбеталина Алия Сактагановна**, кандидат психологических наук, доцент, Евразийский национальный университет (ЕНУ) им. Л. Гумилёва

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-4158-8368>, ScopusAuthorID: 55704832000

г. Нур-Султан, Казахстан

**Никитин Григорий Михайлович**, доцент, кандидат философских наук, доцент кафедры философии, Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2748-1425>

Краснодар, Россия

**Патюкова Регина Валерьевна**, доктор филологических наук, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью, Кубанский государственный университет, член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук.

г. Краснодар, Россия

ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0001-5702-1150>

Scopus Author ID: 57189048277

Researcher ID (Web of Science): j-8436-2016

г. Krasnodar, Russia

**Петровский Вадим Артурович**, профессор, доктор психологических наук, ректор Института консультативной психологии, профессор департамента психологии факультета социальных наук НИУ «Высшая школа экономики», ординарный профессор НИУ ВШЭ, Член-корреспондент Российской академии образования

г. Москва, Россия

**Пименова Марина Владимировна**, доктор филологических наук, профессор, ректор ЧОУ ВО Институт иностранных языков,

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-5918-974X>,

ScopusAuthorID:46861241300

Санкт-Петербург, Россия

**Позднякова Оксана Константиновна**, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии, Самарский государственный социально-педагогический университет

Самара. Россия

**Поорова Эдита**, доктор (теория обучения английского языка и педагогика высшего учебного заведения), зам. декана факультета социальных наук по международным связям Университета Св. Кирилла и Мефодия в г. Трнаве

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-9877-1118>

г. Трнава Словакия

**Приступа Елена Николаевна**, доктор педагогических наук, профессор. Зав. кафедры педагогики и психологии семейного образования. Институт педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет (МПГУ)

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-2654-5768>

ScopusAuthorID:57093990600

г. Москва, Россия

**Сухомлинова Марина Валерьяновна**, профессор, кандидат педагогических наук, доктор социологических наук, Международный языковой бизнес-сервис ESZETT, член Российского профессорского собрания, член Общества социологов России

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-6214-1587>

г. Аннандейл, шт. Вирджиния, США

**Слободчиков Илья Михайлович**, профессор, доктор психологических наук, член – корр. РАЕН, зав. лабораторией инновационной деятельности ФГБНУ "Институт изучения детства, семьи, и воспитания Российской Академии Образования", декан факультета психологии Московской Международной Академии  
г. Москва, Россия

**Уразалиева Гульшат Кулумжановна**, кандидат философских наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7976-7527>  
ScopusAuthorID: 6505920534  
г. Москва, Россия

**Файн Татьяна Анатольевна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая отделом педагогического менеджмента, Областное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Еврейской автономной области» (ОГАОУ ДПО «ИРО ЕАО»), Заслуженный работник образования ЕАО. Почётный работник общего образования РФ, член–корреспондент Международной Академии педагогического образования (МАНПО); действительный член Российской академии социальных наук (РАСН); руководитель общественной организации «Педагогическая Ассоциация Еврейской автономной области», заместитель председателя Общественной палаты ЕАО  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-3931>  
г. Биробиджан, Еврейская автономная область, Россия

**Федотенко Инна Леонидовна**, профессор, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии и педагогики, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, Член Учредительного Совета Ассоциации Профессоров Славянских стран (АПСС София, Болгария), Член–корреспондент Международной академии педагогического образования (МАНПО) Почетный работник высшего профессионального образования  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1160-6334>  
Scopus Author ID: 8450839800  
г. Тула, Россия

**Щербина Анна Ивановна**, кандидат педагогических наук, кафедра педагогики и психологии семейного образования. Института педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет (МПГУ)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7667-973X>  
г. Москва, Россия

**Якушкина Марина Сергеевна**, доктор педагогических наук, заведующая лабораторией теории формирования образовательного пространства Содружества Независимых Государств, Санкт–Петербургский филиал Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт управления образованием Российской академии образования»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8759-9807>  
ScopusAuthorID: 57200566200  
г. Санкт–Петербурге, Россия

## Editorial Council

### Chief Editor

**Kirill A. Litvinov**, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Krasnodar Multi-disciplinary Institute of Continuing Education; South Russian State Polytechnic University (NPI) named after M. I. Platov. (Novocherkassk)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

Krasnodar, Russia

### Scientific Editor

**Vladlen K. Ignatovich**, Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology, Kuban State University,

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1625-772X>

Researcher ID (Web of Science): AAD-6776-2019

Krasnodar, Russia

---

**Vera P. Bederkhanova**, Professor, doctor of pedagogical Sciences, Professor of the Department of social work, psychology and pedagogy of higher education, Kuban state University (KubSU). Corresponding member of the Academy of Acmeological Sciences

Krasnodar, Russia

**Olga L. Byessonova**, Doctor of Philology, Professor, Head of English Philology Department, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine; Professor of the British and American Studies Department, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava,

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5171-9790>

Trnava, Slovakia

**Nadezhda O. Blaikh**, Candidate of Pedagogical Sciences, Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Social Work North Ossetian state University named after K.L. Khetagurov, Honored worker of Science and Education, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Vladikavkaz

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6715-9185>

Vladikavkaz, Republic of North Ossetia–Alania, Russia

**Nikolay I. Bugaev**, Candidate of Philological Sciences, Institute for the Development of Education and Further Training S.N. Donskoy–II; Information and educational center “Circle (“Ergiyir”)”.

Yakutsk, Russia

**Tatyana Budaeva**, Candidate of Pedagogical Sciences, First Secretary of the Russian Embassy in Mongolia, Deputy head of the representative office of Rossotrudnichestvo in Mongolia, Deputy Director of the Russian center for science and culture in Moscow

Ulaanbaatar, Mongolia



**Larisa V. Bykasova**, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, General Pedagogic Department, Rostov State Economic University (RINE), Chekhov Taganrog Institute (branch)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4866-1222>

Taganrog, Russia

**Lubica Vareckova**, Doctor of Philosophy, Institute of Management, Saint Cyril and Methodius University in Trnava,

Scopus Author ID: 57214638078

Trnava, Slovakia

**Elena V. Gelyasina**, PhD in Pedagogy, Associate Professor. Head of the Department of Pedagogy, Private Methods and Education Management

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0954-7761>

Vitebsk, Belarus

**Veronika M. Grebennikova**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of Department of Pedagogy and Psychology, Dean, Faculty of Pedagogy, Psychology and Communication Studies, Kuban State University

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0705-7985>

ScopusID: 56530681200

Krasnodar, Russia

**Alexander S. Dybovsky**, Candidate of Philology, Honorary Professor of the School of Language and Culture of the Osaka University Graduate School. In 2019-2020, invited researcher of the Department of Comparative Study of Languages and Cultures of the Osaka University Graduate School; Assistant Professor at the Far Eastern Federal University.

<https://orcid.org/0000-0001-6236-0886>

Tokyo, Japan – Vladivostok, Russia

**Vera S. Elagina**, Professor, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Pedagogy and Psychology, South Ural State University of Humanities and Pedagogy

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2469-9285>

Chelyabinsk, Russia

**Svetlana S. Ignatovich**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology, Kuban State University,

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0479-6117>

Krasnodar, Russia

**Vladimir T. Kudryavtsev**, Doctor of Psychology, Professor, UNESCO Chair "Cultural and Historical Psychology of Childhood" of the Moscow State Pedagogical University

ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0002-9283-6272>

Moscow, Russia

**Andrei E. Levitsky**, Doctor of philological Sciences, Professor, Deputy Dean of the faculty of foreign languages for scientific work, Professor, Department of linguistics, translation and intercultural communication of the faculty of foreign languages and regional studies Moscow state University named after M. V. Lomonosov

Moscow, Russia



**Aliya S. Mambetalina**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Social Studies Department of ENU. L. Gumilyov,  
ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0003-4158-8368>  
Scopus Author ID: 55704832000  
Nur-Sultan, Kazakhstan

**Grigory M. Nikitin**, Associate Professor, Candidate of Philosophy, Associate Professor of the Department of Philosophy of the Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2748-1425>  
Krasnodar, Russia

**Regina V. Patyukova**, Doctor of Philology, Professor of Advertising and Public Relations, Kuban State University, Corresponding Member of the Academy of Ped. and Social Sciences.  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5702-1150>  
Scopus Author ID: 57189048277  
Researcher ID (Web of Science): j-8436-2016  
г. Krasnodar, Russia

**Vadim A. Petrovskii**, Doctor of Psychology, Professor, Rector of the Institute of Consultative Psychology, Professor of the Department of Psychology of the Faculty of Social Sciences of Higher School of Economics, ordinary Professor of HSE, corresponding Member of the Russian Academy of Education.  
Moscow, Russia

**Marina V. Pimenova**, Doctor of Philology, Professor, Rector of the Institute of Foreign languages,  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5918-974X>  
Scopus Author ID: 46861241300  
Saint Petersburg,

**Oksana K. Pozdnyakova**, Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Pedagogy and Psychology, Samara State Social Pedagogical University  
Samara. Russia

**Elena N. Pristupa**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology of Family Education. Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow State Pedagogical University  
Scopus Author ID: 57093990600  
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-2654-5768>  
Moscow, Russia

**Marina V. Sukhomlinova**, Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Doctor of Sociological Sciences.  
International Language Business Service "ESZETT".  
The Member of the Professor's Assembly and the Member of the Sociologists' Society in Russia.  
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-6214-1587>  
Annandale, Virginia, USA

**Ilya M. Slobodchikov**, Professor, Doctor of Psychology, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Head. laboratory of Innovative Activity of the Institute for the Study of Childhood, Family, and Education of the Russian Academy of Education, Dean of the Faculty of Psychology of the Moscow International Academy  
Moscow, Russia

**Gukshat K. Urazalieva**, Candidate of Philosophy, Associate Professor, Russian state University for the Humanities  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7976-7527>  
Scopus Author ID: 6505920534  
Moscow, Russia

**Tatyana A. Fayn**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogical Management, Regional state Autonomous educational institution of additional professional education, Honored worker of education of the Jewish Autonomous region. Honorary worker of General education of the Russian Federation. Corresponding member of Non-Commercial Partnership "International Teacher's Training Academy of Science"; full member of the Russian Academy of social Sciences. Head of the public organization "Pedagogical Association of the Jewish Autonomous region» Deputy Chairman of the Public Chamber of the EAD.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-3931>  
Birobidzhan, Jewish Autonomous region, Russia

**Inna L. Fedotenko**, Professor, Doctor of Science in Pedagogy, Professor of the Chair of Psychology and Pedagogy, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, Member of the Founding Council of the Association of the Professors from Slavonic Countries (APSC, Sofia, Bulgaria). Corresponding member of Non-Commercial Partnership "International Teacher's Training Academy of Science" (MANPO)  
Honorary Worker of Higher Professional Education,  
ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0003-1160-6334>  
Scopus Author ID: 8450839800  
Tula, Russia

**Anna I. Scherbina**, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Pedagogy and Psychology of Family Education. Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow State Pedagogical University  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7667-973X>  
Moscow, Russia

**Marina S. Yakushkina**, Doctor of Pedagogics, the Head of the Laboratory, The Branch of The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education», in St. Petersburg,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8759-9807>  
Scopus Author ID: 57200566200  
St. Petersburg, Russia

,

## СОДЕРЖАНИЕ

## CONTENTS

| <i>Теория и методика обучения<br/>и воспитания</i>                                                                                                                                                                      |     | <i>Method Softtraining and Education</i>                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Голованов В.П.,<br>Гражданско-патриотические аспекты<br>современного дополнительного<br>образования детей                                                                                                               | 12  | V.P. Golovanov<br>Civil moral and patriotic aspects<br>of sideline education for children in modern<br>Russia                                                                                                                    |
| Дмитренко А.Ю., Анищенко А.Н.,<br>Добриков Е.В.<br>г. Краснодар, Россия<br>Формирование интеллектуальных<br>профессионально важных качеств у<br>курсантов авиационных вузов                                             | 23  | A.Yu.Dmitrenko, A.N. Anishchenko,<br>E.V. Dobrikov<br>Krasnodar, Russia<br>Improvement of intellectual professionally<br>important qualities in cadets of aviation<br>higher education institutions                              |
| <i>Семья и школа</i>                                                                                                                                                                                                    |     | <i>Family and School</i>                                                                                                                                                                                                         |
| Щербина А.И.<br>г. Москва, Россия<br>Профессиональная подготовка<br>будущих специалистов в области<br>семейного воспитания                                                                                              | 40  | A.I. Shcherbina<br>Moscow, Russia<br>Professional training of future specialists in<br>the field of family education                                                                                                             |
| <i>Психологические науки</i>                                                                                                                                                                                            |     | <i>Psychological Sciences</i>                                                                                                                                                                                                    |
| Айрапетян В.В., Игнатович В.К.<br>г. Краснодар, Россия<br>Экспериментальное обоснование пси-<br>хологических условий развития учебной де-<br>ятельности младших<br>школьников                                           | 48  | V.V. Airapetyan, V.K. Ignatovich<br>Krasnodar, Russia<br>Experimental justification of psychological<br>conditions for the development of learning<br>activity of younger students                                               |
| Семенова А.В.<br>г. Краснодар, Россия<br>Сплочение ученического коллектива<br>младших школьников как задача<br>профилактики буллинга и<br>кибербуллинга                                                                 | 70  | A.V. Semenova<br>Krasnodar, Russia<br>Cohesion of the younger schoolchildren as a<br>task for prevention of bullying<br>and cyberbullying                                                                                        |
| <i>Медиация в профессии</i>                                                                                                                                                                                             |     | <i>Mediation in the profession</i>                                                                                                                                                                                               |
| Попов П.П.<br>г. Балашиха, Московская обл., Россия<br>Литвинов К.А.<br>г. Краснодар, Россия<br>Взаимосвязь особенностей конфликта<br>корпоративного управления<br>и применяемых для их разрешения<br>стратегий медиации | 81  | P.P. Popov<br>Balashikha, Moscow Region, Russia<br>K.A. Litvinov<br>Krasnodar, Russia<br>The relationship between the characteristics<br>of corporate governance conflicts and the<br>mediation strategies used to resolve them. |
| Игнатович А.В.<br>г. Москва, Россия<br>Попов П.П.<br>г. Балашиха, Московская обл., Россия<br>Медиация: словарь терминов                                                                                                 | 101 | A.V. Ignatovich<br>Moscow, Russia<br>P.P. Popov<br>Balashikha, Moscow Region, Russia<br>Mediation: glossary of terms                                                                                                             |
| <i>Информация для авторов</i>                                                                                                                                                                                           | 182 | <i>Information for Authors</i>                                                                                                                                                                                                   |

**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-12-22

УДК 37.032

**ГРАЖДАНСКО-ПАТРИОТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ****Виктор Петрович Голованов**

Институт изучения детства, семьи и воспитания

Российской академии образования

г. Москва, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6926-8791>[golovanov@institutdetstva.ru](mailto:golovanov@institutdetstva.ru)

**Аннотация.** В данной статье речь идет о состоянии и перспективных направлениях гражданско-патриотического образования (воспитания) в образовательном пространстве современной России. Особое внимание в статье уделяется проблемным аспектам гражданско-патриотического воспитания детей и молодежи в сфере дополнительного образования детей. Ставится важная стратегическая задача – в условиях многообразия современной жизни сформировать у юных россиян потребность осуществлять осознанный самостоятельный выбор социально ценностных гражданско-патриотических ориентиров; способность иметь собственную устойчивую гражданскую позицию; развивать в себе чувство патриотизма и солидарности со своим народом, его историей, традициями. Показана ключевая проблема российской педагогики – воспитание гражданина. Необходимо обеспечить реально функционирующее единое пространство гражданской деятельности и гражданских отношений. Отмечено, что именно дополнительное образование детей в современной России может и должно стать важнейшим фактором развития личности, становления гражданского общества и демократического правового государства.

**Ключевые слова:** гражданско-патриотическое воспитание, дети, молодежь, дополнительное образование

**Для цитирования:** Голованов В.П. Гражданско-патриотические аспекты современного дополнительного образования детей // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 12-22

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-12-22

**Original article.****CIVIL MORAL AND PATRIOTIC ASPECTS OF SIDELINE EDUCATION  
FOR CHILDREN IN MODERN RUSSIA****Viktor P. Golovanov**

Institute of FGBNU

the Study of Childhood, Family and Upbringing  
of the Russian Academy of EducationORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6926-8791>[golovanov@institutdetstva.ru](mailto:golovanov@institutdetstva.ru)

**Abstract.** This article deals with the state and promising directions of civil-patriotic education (upbringing) in the educational space of modern Russia. Special attention is paid in the article to the problematic aspects of civil-patriotic education of children and youth in the field of additional education of children. An important strategic task is set – in the conditions of the diversity of modern life, to form among young Russians the need to make a conscious independent choice of socially valuable civic and patriotic guidelines; the ability to have their own stable civic position; to develop a sense of patriotism and solidarity with their people, their history, traditions. The key problem of Russian pedagogy – the education of a citizen is shown. It is necessary to ensure a truly functioning unified space of civil activity and civil relations. It is noted that it is the additional education of children in modern Russia that can and should become

**Keywords:** civil and patriotic education, children, youth, additional education

**For citation:** Golovanov V.P. Civil moral and patriotic aspects of sideline education for children in modern Russia. *Pedagogy: history, perspectives*. 2022. Volume 5. № 1. PP. – 12-22. (In Russ.)

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-12-22

В России на современном этапе развития происходит становление гражданского общества, формирование и закрепление его основных институтов. Одновременно отмечается рост гражданской активности части населения и индифферентное отношение многих социальных и возрастных групп к проблемам социально-политического, экономического и духовного развития России.

Это связано с тем, что в последние десятилетия происходят изменения не только политического и экономического уклада страны, но и всей общественной жизни.

Современному российскому обществу необходимы сознательные, ответственные граждане, так как период длительной дестабилизации жизни страны привел к отсутствию воспитательных ориентиров, а идеал воспитания, пропагандируемый государственными стандартами, оказался слишком далек от реалий школьной системы воспитания. В таких условиях воспитание гражданствен-

ности подрастающего поколения становится одной из актуальнейших проблем, затрагивающих интересы всего общества.

В современном обществе процесс гражданско-патриотического воспитания детей и молодёжи становится особенно актуальным, в связи с необходимостью масштабного инновационного личностного развития человека, способного не только созидать новое, но и сохранять лучшие традиции своего государства, своего народа, своей семьи, быть настоящим гражданином и патриотом.

**Гражданско-патриотическое воспитание** – это сложный, многоплановый, многоуровневый, интегрированный процесс, в котором положительный результат достигается путём развития ценностных ориентаций человека, осознания им значимости таких важных понятий как *Родина, Отечество, Нация, Традиции, Гражданин, Патриот, Человек*, включения в созидательную деятельность.

В этом контексте перед образованием, в целом, и педагогами, в частности, в настоящее время стоит **важная стратегическая задача** – в условиях многообразия современной жизни *сформировать у юных россиян потребность осуществлять осознанный самостоятельный выбор социально ценностных гражданско-патриотических ориентиров; способность иметь собственную устойчивую гражданскую позицию; развивать в себе чувство патриотизма и солидарности со своим народом, его историей, традициями.*

Современные социально-экономические, политические события доказывают, что в XXI веке **повышается значимость гражданско-патриотического воспитания подрастающего поколения** как созидательной личности, актуализируется процесс развития воспитательного потенциала образовательных организаций и учреждений, создающих воспитывающую среду, позитивно влияющую на нравственность, духовность, патриотизм, гражданственность современных детей и молодёжи.

Французский философ *Шарль Монтескье* более 300 лет назад сказал, что *лучшее средство привить детям любовь к отечеству состоит в том, чтобы эта любовь была у отцов.* Именно школы призваны способствовать формированию у детей и молодёжи патриотических качеств, правильной гражданской позиции, глубокого понимания гражданского долга и организовать целостную систему воспитания патриотизма у подрастающего поколения.

В современных социокультурных условиях важно осознать и разработать пути и средства формирования человека, способного жить в современном гражданском обществе.

Развивающемуся обществу нужны: образованные, нравственные, предприимчивые люди: *обладающие развитым чувством ответственности за судьбу страны; готовностью и способностью активно, ответственно и эффективно реализовывать комплекс гражданских прав и обязанностей; умением самостоятельно принимать решения в ситуациях выбора, прогнозируя их последствия.*

Описанные качества личности соотносятся с идеалом гражданина, способного отстаивать свою позицию в различных сферах жизнедеятельности. Это должен быть исключительно активный, инициативный, уверенный в себе, деятельный человек, который может найти максимально эффективное приложение



своим способностям, знаниям и умениям, материально обеспечивая себя и своих близких, приумножая общественное богатство [1].

Для достижения данных свойств необходим качественный пересмотр сложившейся практики организации воспитания, воспитывающей деятельности. Приоритетами воспитания должны стать *гражданственность, патриотизм и нравственность*.

Сегодня в качестве цели воспитания предлагается **формирование человека культуры**, ядро которого – субъективные свойства, определяющие меру его свободы, гуманности, духовности, жизнотворчества.

Это предполагает воспитание таких качеств в человеке, как высокий уровень самосознания, чувства собственного достоинства, самоуважения, независимость суждений, способность к ориентировке в мире духовных ценностей и в ситуациях окружающей жизни, готовность принимать решения и нести ответственность за свои поступки.

С этой точки зрения понятие «**гражданственность**» должно стать ментальной основой подготовки будущего специалиста любой профессии.

По определению Г.Н. Филонова, «гражданственность – это комплекс субъективных качеств личности, проявляющихся в отношениях и деятельности человека при выполнении им основных социально-ролевых функций – осознанной законопослушности, патриотической преданности в служении Родине и защите интересов Отечества, в подлинно свободной и честной приверженности к ориентациям на общепринятые нормы и нравственные ценности, включая сферы труда, семейно-бытовых, межнациональных и межличностных отношений» [2].

Основными субъектами, имеющими свой интерес в воспитании, являются *личность, общество и государство*: *интерес личности* состоит в том, чтобы воспитание создавало условия и возможности для ее свободного саморазвития, помогало в решении жизненных проблем; *интерес общества* – в том, чтобы саморазвитие и самоопределение личности осуществлялось на нравственной основе, чтобы из детей вырастали общественно направленные люди; *интерес государства* – в том, чтобы воспитание помогло им стать достойными гражданами своего отечества.

**Воспитание гражданина** – ключевая проблема российской педагогики. Сложно найти какую-нибудь другую педагогику мира, которая уделяла бы ей столько внимания понятиям «*гражданственность*» и «*патриотизм*».

Такие термины как «*гражданско-патриотическое*», «*гражданско-нравственное*», «*гражданско-правовое*» воспитание можно всё чаще слышать в педагогической среде.

Однако очевидно, что вышеприведённое определение сводит воедино **смысл гражданственности** – это патриотизм, нравственность, правовая культура.

Формирование личностных качеств, присущих гражданину нового времени, человек не получает от рождения. Они развиваются под влиянием гражданского образования (воспитания), которое способствует освоению знаний, норм, правил поведения, убеждений, привычек, потребности личности, т. е. основ, которые помогут подрастающему Гражданину осознавать свои права, уметь ими пользоваться.



Где бы человек ни жил, в каких бы условиях ни воспитывался, он должен знать, что может найти ответы на волнующие его вопросы. Многие педагоги-ученые отмечают сегодня, что *гражданское образование* – это воспитание и обучение, ориентированные на формирование совокупности гражданских свойств личности. При этом можно выделить, по мнению Н.И.Элиасберг, три взаимосвязанных направления гражданского образования [3].

Это: *формирование у обучающихся социально-гражданской компетентности*, в основе которой – совокупность знаний в области социологии, этики, права, экономики, политологии, позволяющих свободно ориентироваться в жизни гражданского общества, правильно определять способы своего поведения и жизненные планы;

*воспитание гражданственности*, предполагающей наличие у человека системы социально значимых нравственных ценностных ориентиров, питающих чувства причастности к судьбе Отечества, определяющих готовность принять на себя моральную ответственность за его прошлое, настоящее, будущее, установку на активное участие в развитии своей страны, в общественной жизни в формах, отвечающих моральным и правовым нормам;

*создание условий для развития гражданской активности*, накопления обучающимися опыта реальных социально значимых дел, участия в гражданских объединениях и акциях, направленных на защиту прав граждан, укрепление правопорядка и т. п.

Гражданина невозможно воспитать только при «точечном» воздействии на личность, в рамках называемого индивидуального подхода.

Необходимо обеспечить реально функционирующее единое гражданско-правовое и нравственно-воспитывающее пространство образовательного учреждения, которое мы понимаем как ***пространство гражданской деятельности и гражданских отношений*** – таких, которые обогащают привычные отношения, характерные для школьной жизни (учитель–ученик, ученик–ученик), качественно иными, новыми (человек–человек, личность–личность, гражданин–гражданин).

Необходима специальная воспитывающая деятельность, закрепляющая эти понятия в его сознании, чтобы в дальнейшем он мог использовать их независимо от своего образования и социального положения.

Очевидно, чтобы создать государство, в котором соблюдаются права и свободы человека, а гражданская позиция является не абстрактным идеалом, а реальным фактом, важно поднять уровень гражданского образования (воспитания) в обществе.

Современное дополнительное образование детей занимает особое место, играет особую роль в этом процессе. Перед учреждениями дополнительного образования детей стоит задача привлечения и удержания детей к занятиям в творческих объединениях, секциях и кружках, которые строятся на основе добровольности [4]. Особая миссия принадлежит педагогу дополнительного образования.

Мне кажется, в работе педагогов, воспитателей вообще в основе лежат три знаменитых кантовских вопроса: *Что я могу знать? На что я могу надеяться? Что я должен делать?*

Умный, образованный человек – это, безусловно, хорошо, но важнее – истинный гуманист, относящийся к человеку как к высшей ценности на Земле.

По всей вероятности, чувству любви к Родине научиться нельзя. Оно приходит к каждому в свое время, но бывает – не приходит совсем.

Почему? Ведь для того, чтобы что-то полюбить, надо, как минимум, с этим познакомиться.

В современных социокультурных условиях гражданско-нравственное образование (воспитание) рассматривается как часть общей культуры обучающихся, как условие формирования базовой культуры и правового сознания, гражданственности и патриотизма.

Считаю, что именно *дополнительное образование детей в современной России может и должно стать важнейшим фактором развития личности, становления гражданского общества и демократического правового государства.*

Для юных россиян важна установка гражданственности: от того, что я делаю, за кого голосую, зависит, как будем жить я и моя семья, к каким последствиям приведут социально-экономические и социально-культурные преобразования.

Безразличие, несамостоятельность, безответственность и даже безграмотность – такими эпитетами «награждают» молодое поколение не только вечно недовольные новыми временами представители уходящих поколений, но и люди, профессионально работающие в образовании.

Современное дополнительное образование детей отвергает только «знаниевую» парадигму, декларируя ценности субъектно-деятельностного подхода.

Ведь *человек воспитывается* не действием, а *поступком*, посвященным «значимому другому» (М. М. Бахтин).

Где ребенку научиться корпоративности, взаимной ответственности, сопричастности общему делу, исходящему из внутренних мотиваций сотрудничества, если школьная образовательная среда, как и прежде, перенасыщена формальными «мероприятиями», но содержит мало возможностей для конструктивного, творческого взаимодействия детей и взрослых?

С трудом входит в сознание педагогов простая мысль, что безразличие и безответственность – тоже ценностные ориентации, которые воспитываются в ребенке всем опытом его жизни, и не в последнюю очередь, школьной.

Для современной России, вступившей в период модернизации, в равной мере важны и технологический обмен, и диалог культур как внутри страны, так и с зарубежными странами и народами.

Решение многих проблем современного российского образования в развитии собственных исторических достижений и традиций.

Первое десятилетие третьего тысячелетия убедительно показало вступление человечества в информационную цивилизацию (цифровую социализацию), а это требует работников нового типа, способных работать в рыночных условиях.

Очевидно, что для жизни в информационном, «когнитивном» обществе необходима не только информационная, коммуникативная компетентность, но и *способность человека к творческой инициативе* (индивидуальной и коллективной), способность к самореализации в широком диапазоне разнообразных видов деятельности, его многоискусность, а значит, готовность к осознанному выбору своего поприща и образа жизни.

В этом плане естественным для России, исторически оправданным решением могло бы стать широкое развитие гражданско-нравственного воспитательного потенциала дополнительного образования детей, а также интеграция основного (базового), профессионального образования и дополнительного образования детей и взрослых.

Ведь опыт России по развитию внешкольного образования детей уникален для мирового педагогического опыта.

Назовите другую страну, кроме России, где до 1920 г. были созданы прототипы учреждений современного массового дополнительного образования детей, а в 1923 г. появилась «Энциклопедия внешкольного образования» Е. Н. Медынского!

Уже тогда было ясно, что это своеобразный и богатейший по своим возможностям **социально-образовательный феномен**.

Актуальный опыт многих регионов России, однозначно говорит о высокой педагогической (воспитательной) и социальной эффективности гражданско-нравственного и патриотического потенциала современного дополнительного образования детей.

Известно, что содержание дополнительного образования детей включает в себя большое многообразие видов деятельности[4]. При этом каждая из дополнительных образовательных программ по-своему уникальна, почти в каждой – свое, авторское видение предмета, можно сказать, своя идеология и технология.

Именно это и обеспечивает ребенку и его семье необходимое разнообразие индивидуального выбора тематики учебных занятий в сфере дополнительного образования детей.

В период модернизации российского образования приоритетная роль дополнительного образования детей состоит в том, чтобы «прорасти» своими уникальными сущностными качествами (индивидуализации, персонификации, вариативности, свободы выбора, самоорганизации) во всей системе образования и привести ее, тем самым, в соответствие с вызовами постиндустриального общества.

Эти изменения – ответ на новые экономические, социальные и политические вызовы последнего времени. Нам необходимо также отвечать на вызовы глобализации, стандартизации, интернационализации в ежедневной практике управления дополнительным образованием детей и взрослых. И ответить на эти вызовы может ответить только консолидированное профессиональное сообщество, разделяющее и принимающее новые нормы профессионального бытия.

Поэтому мы должны не обсуждать только наши прошлые достижения, а совместно **искать новые инструменты построения сферы современного дополнительного образования детей, механизмы гибкой интеграции в соответствии с изменившимися условиями и требованиями, целями и задачами**.

Дополнительное образование детей обеспечивает достижение личностных результатов обучения, воспитания, развития. Поэтому его центральной задачей мы считаем **развитие субъектности** обучающихся (воспитанников).

**Субъектность** мы определяем, как направленность на достижение самостоятельно поставленных целей и задач в деятельности при имеющихся социокультурных условиях, характере склонностей, структуре способностей человека и освоенности им способов деятельности.

Здесь мы идем от человека, его возможностей и устремлений. Такой подход к образованию называется *субъектно-деятельностным*.

Говоря о понятии нравственность, мы исходим из того, что, во-первых, это особая форма общественного сознания и вид общественных отношений, один из основных способов регуляции действий человека в обществе с помощью норм.

В отличие от простых норм или традиции, нравственные нормы получают обоснование в виде идеалов добра и зла, должного, справедливости и т. д.

А, во-вторых, это система внутренних прав человека, основанная на гуманистических ценностях доброты, справедливости, порядочности, сочувствия, готовности прийти на помощь.

Необходимость воспитания гражданственности обучающихся обусловлена усилением в этом возрасте роли нравственных убеждений, сознания в поведении.

Поведение обучающихся (воспитанников) в гораздо большей степени определяется их моральными представлениями и понятиями, системой их взглядов на жизнь. Именно в дополнительном образовании детей формируется способность воспитанников выбирать правильную линию поведения в различных обстоятельствах и ситуациях.

В дополнительном образовании детей базовым является *культурологический подход*, аккумулирующий те смысловые категории «культуры», которые регулируют отношения между людьми и приводят к пониманию гражданственности, гражданской позиции, гражданскому поведению на основе усвоения социокультурных ценностей (ответственность, патриотизм, толерантность и т. д.), трансформирующихся как в индивидуальное, так и социальное поведение людей.

Гражданско-нравственные и патриотические аспекты дополнительного образования детей заключаются в утверждении общечеловеческих ценностей, в соблюдении этических и правовых норм общения и взаимодействия представителей различных культурных, национальных, конфессиональных, социальных групп, в утверждении основ гуманистического воспитания, в сопряжении прогрессивных отечественных педагогических технологий с образцами гуманистического образования, основанного на достижениях мировой культуры и т. д.

Но системообразующими являются *мировоззренческий, познавательный, деятельностный аспекты*.

*Мировоззренческий аспект гражданско-нравственного воспитания:* гуманность, толерантность и патриотизм. Во взаимодействии личности и общества проявляется человеческая сущность – гуманность, с одной стороны, как стремление утвердить собственную индивидуальность, ощущаемую в виде абсолютной ценности, и, с другой стороны – как уважение к суверенности другой личности, что является необходимым элементом гражданственности.

*Познавательный аспект:* включает в себя систему гражданско-правовых и исторических знаний обучающихся в сочетании со способами оценки и проверки получаемой информации знание истории России, устойчивые правовые знания, а также критичность мышления.

*Деятельностный аспект:* активная гражданская позиция и социальная ответственность личности. Внешкольные учреждения, учреждения дополнитель-

ного образования детей всегда являлись институтом воспитания, формирования личностных и гражданских качеств воспитанников.

Высокие гражданские качества, мужество, готовность служить Отечеству, высокая социальная и профессиональная ответственность и активность – эти качества традиционно преобладали во внешкольных учреждениях.

Так было в досоветский период, так было, пусть в меньшей степени, в советский период истории нашего Отечества.

Возродить, продолжить и развить эти высокие традиции в воспитательной системе современной образовательной организации – такова основная цель организации и совершенствования воспитательного процесса в условиях интеграции основного и дополнительного образования детей.

В современных условиях происходит изменение содержания дополнительного образования детей (связано это с наполнением его этнокультурным компонентом за счет разработки и реализации дополнительных образовательных программ детей «Дети XXI века», «Культура мира», «Гражданин мира», «Русская словесность», «Диалог культур» и др.

В процессе дополнительного образования детей, обучающиеся получают представление о следующих ценностях: самоопределение личности, уважение прав и свобод человека, уважение человеческого достоинства, уважение к институтам гражданского общества, уважение к нормам и правилам современной демократии, справедливость, равенство людей перед законом, общественное благо, уважение к национальным традициям и культуре, общечеловеческим ценностям, ценность политического многообразия, патриотизм, готовность к разумному компромиссу, толерантность, правдивость и др.

Воспитание гражданско-нравственных чувств обучающихся в дополнительном образовании основывается на культурных и исторических традициях родного края, примерах жизни и деятельности выдающихся земляков, событиях истории родного края.

### **Каковы же основные черты гражданина нового общества?**

Прежде всего, он должен быть действительно свободным, способным реализовать и отстаивать гражданские права, уметь жить в условиях демократического общества.

Это должен быть исключительно активный, инициативный, уверенный в себе, деятельный и предприимчивый человек, который может в системе рыночной экономики найти максимально эффективное приложение своим способностям, знаниям и умениям, материально обеспечивая себя и своих близких, приумножая общественное богатство.

Гражданин нового общества немыслим без развитого чувства гражданско-го долга и ответственности, патриотизма, глубокого уважения к законности и праву.

Этому не так просто научить современного молодого человека, нужны нетрадиционные подходы и методики, которые изо дня в день будут ориентировать молодежь на овладение общечеловеческими культурными ценностями, помогут ей найти свое место в гражданском обществе.

Соответствующие знания, навыки и ценности должны формироваться уже на уровне первоначальной социализации личности, когда юный гражданин



начинает осознавать принадлежность к социальному содружеству – школе, социуму, городу, стране.

Навыки решения социально значимых проблем более эффективно осваиваются в ходе социальной практики. Если эта практика не станет позитивной, если молодые граждане останутся равнодушными к проблемам общества или разочаруются в своей способности решать эти проблемы, цели гражданского образования не будут достигнуты. Если мы хотим, чтобы дети приобрели навыки и ценности, необходимые для эффективного вовлечения в жизнь социума, тогда нужно дать им возможность познакомиться с этими навыками и ценностями на практике. Жизнь показывает, что глобальные изменения в окружающем нас мире могут начаться с малого поступка: с посаженного дерева, очищенного ручья, помощи ближнему. Поступок влечет за собой не только конкретное действие, но и положительный пример.

Сегодня главная задача – *формирование активной гражданской позиции, социализация обучающихся образовательных организаций, стимулирование интереса молодого поколения к решению актуальных проблем российского общества, конкретного детского объединения, учебной группы.*

**Выводы.** Процесс гражданско-патриотического воспитания детей и молодежи в XXI веке имеет свою стратегию, в которой приоритетными становятся: концепции социально-ориентированного; личностно-деятельностного и ценностно-смыслового развития растущего человека как субъекта, способного активно и самостоятельно осваивать среду своей жизнедеятельности.

Гражданско-нравственное воспитание подрастающего поколения – одна из перспективных стратегий продвижения каждого человека к «завтрашней радости», а общества и государства в целом – к устойчивому благополучию и процветанию. И такое утверждение не покажется неоправданно оптимистичным, если главную функцию системы образования понимать не через ее узкоотраслевую ответственность за количество отличников и хорошистов, а как гражданский долг школы по формированию жизнеспособного поколения строителей новой России.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мячина Л.К. Маленьким детям – большие права : учеб.-метод. пособие. – СПб.: ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2007.
2. Филонов Г.Н. Воспитание как социально-педагогический феномен. Стратегия развития. – М.: ГосНИИ семьи и воспитания, 2000. – 160 с.
3. Элиасберг Н.И. О системе гражданско-правового образования в школах Санкт-Петербурга. Электронная библиотека «Гражданское общество». – URL: <http://www.civisbook.ru/> Сведения об авторе
4. Бондарев П.Б., Курочкина В.Е. Особенности социально-педагогического взаимодействия учреждений общего и дополнительного образования с семьей как субъектом проектирования индивидуальной образовательной траектории детей. Педагогика: история, перспективы. 2020. Том. 3. No 6. С. 11-18 DOI:10.17748/2686-9969-2020-3-6-11-18



## REFERENCES

1. Myachina L.K. For small children - big rights : studies.- method. stipend. St. Petersburg: DETSTVO-PRESS, 2007.
2. Filonov G.N. Education as a socio-pedagogical phenomenon. Development strategy. - M.: State Research Institute of Family and Upbringing, 2000. - 160 p.
3. Eliasberg N.I. About the system of civil law education in the schools of St. Petersburg. Electronic library "Civil Society". URL: <http://www.civisbook.ru> / Information about the author
4. Bondarev P.B., Kurochkina V.E. Features of social and pedagogical interaction of institutions of general and non-formal education of children with the family as a subject of designing the individual educational trajectory of children. Pedagogy: history, prospects. 2020. Vol. 3. No. 6. P. 11-18. DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-6-11-18

**Информация об авторе:** Голованов В.П., главный научный сотрудник ФГБНУ «Институт изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования», доктор педагогических наук, профессор, Заслуженный учитель РФ  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6926-8791>  
[golovanov@institutdetstva.ru](mailto:golovanov@institutdetstva.ru)

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

**Information about the author:** Golovanov V.P., Chief Scientist at the Institute of FGBNU the study of childhood, family and upbringing of the Russian Academy of education, doctor of pedagogical sciences, professor, honoured teacher of the RUSSIAN FEDERATION, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6926-8791>  
[golovanov@institutdetstva.ru](mailto:golovanov@institutdetstva.ru)

The author has read and approved the final manuscript

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 14.01.2022.

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 10.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declare no conflicts of interests

**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-23-39

УДК 37.032:159.9.018

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНО  
ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ У КУРСАНТОВ АВИАЦИОННЫХ ВУЗОВ****Андрей Юрьевич Дмитренко**

Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение  
высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище  
летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны  
Российской Федерации  
г. Краснодар, Россия  
andrei\_dmitrenko@list.ru

**Александр Николаевич Анищенко**

Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение  
высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище  
летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны  
Российской Федерации  
г. Краснодар, Россия  
anichenko1956@mail.ru

**Егор Вадимович Добриков**

Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение  
высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище  
летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны  
Российской Федерации  
г. Краснодар, Россия  
egordobrikov@yandex.ru

**Аннотация.** Актуальность темы статьи обусловлена тем, что профессиональная деятельность военного летчика является одной из самых сложных и требует от человека, желающего ее освоить, большого набора определенных профессионально важных и личностных качеств. Целью исследования является рассмотрение ключевых этапов формирования и развития интеллектуальных профессионально важных качеств у курсантов в процессе обучения в авиационном вузе. Авторами было проведено комплексное изучение психических функций как важного компонента профессионально важных качеств, определены этапы мнемической деятельности, развития восприятия и мышления, описаны методы и формы обучения курсантов, используемые преподавателями и летчиками-инструкторами при их подготовке. В работе представлены рекомендации профессорско-преподавательскому и летно-инструкторскому составу по формированию интеллектуальных профессионально важных качеств у будущих офице-

ров Воздушно-космических сил России. Методами исследования являются теоретический анализ психолого-педагогической и методической литературы; системный анализ и синтез; анализ и обобщение педагогического опыта.

**Ключевые слова:** интеллектуальные профессионально важные качества, интеллект, память, запоминание, мышление, мнемическая деятельность, понимание, образ полета, курсант, преподаватель, летчик-инструктор.

**Для цитирования:** Дмитренко А.Ю., Анищенко А.Н., Добриков Е.В. Формирование интеллектуальных профессионально важных качеств у курсантов авиационных вузов // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 23-39  
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-23-39

### Original article.

## IMPROVEMENT OF INTELLECTUAL PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES IN CADETS OF AVIATION HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Andrey Yu. Dmitrenko**

Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation  
Krasnodar, Russia  
andrei\_dmitrenko@list.ru

**Alexander N. Anishchenko**

Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation  
Krasnodar, Russia  
anichenko1956@mail.ru

**Egor V. Dobrikov**

Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation  
Krasnodar, Russia  
egordobrikov@yandex.ru

**Abstract.** The relevance of the topic of the article is due to the fact that the professional activity of a military pilot is one of the most difficult and requires a large set of certain professionally important and personal qualities from a person who wants to master it. The purpose of the study is to consider the key stages in the formation and development of professionally important intellectual qualities among cadets in the process of studying at an aviation university. The authors carried out a comprehensive study of

mental functions as an important component of professionally important qualities, determined the stages of mnemonic activity, the development of perception and thinking, described the methods and forms of training cadets used by teachers and instructor pilots in their preparation. The paper presents recommendations to the teaching staff and flight instructors on the formation of intellectual professionally important qualities in future officers of the Russian Aerospace Forces. The research methods are theoretical analysis of psychological, pedagogical and methodological literature; system analysis and synthesis; analysis and generalization of pedagogical experience.

**Key words:** intellectual professionally important qualities, intellect, memory, memorization, thinking, mnemonic activity, understanding, image of flight, cadet, teacher, pilot-instructor.

**For citation:** Dmitrenko A.Yu., Anishchenko A.N., Dobrikov E.V. Improvement of intellectual professionally important qualities in cadets of aviation higher education institutions. Pedagogy: history, perspectives. 2022. Volume 5. № 1. PP 23–39 (In Russ.) DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-23-39

### **Введение.**

Современные условия преобразования и динамичного развития Вооруженных сил Российской Федерации детерминируют увеличение сложности, динамичности и напряженности профессиональной деятельности военного летчика. Для того, чтобы грамотно эксплуатировать авиационную технику, он должен обладать изобретательностью, находчивостью, способностью стремительно и отчетливо оценивать сформировавшуюся обстановку и мгновенно адаптироваться к быстротечно меняющимся условиям в полете. Для этого ему необходимы глубокие теоретические знания, профессиональные умения и навыки, физическая выносливость, высокие морально-волевые качества и психологическая устойчивость.

Приведенные выше требования детерминируют потребность определенной перестройки в методике обучения курсантов в военных авиационных вузах для обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки будущих выпускников, что является по-настоящему стратегической задачей. В связи с этим, одной из приоритетных целей обучения в летном вузе является формирование у обучающихся особого набора индивидуальных качеств, необходимых для решения служебно-боевых задач на нормативно заданном уровне, обозначаемых понятием «профессионально важные качества» (ПВК) [1, с. 7-8].

Научно-техническое развитие в области авиации ставит вопрос взаимодействия человека и техники строже, чем когда бы то ни было. Несмотря на создание автоматических систем управления самолетом и изменение роли человеческого фактора, главные функции в полете все же остаются за летчиком. В связи с чем современный авиационный специалист должен обладать умением быстро выполнять логически сложные интеллектуальные действия, устойчивым вниманием, практическим типом мышления, высоким темпом мыслительных процессов, умением быстро оценивать окружающую обста-

новку и реагировать на нее точными действиями. Следовательно, одно из центральных мест в профессиональной подготовке курсантов в высших военных авиационных училищах должно занимать целенаправленное развитие их интеллектуальных способностей.

### **Обзор литературы.**

Профессионально важные качества специалистов авиационного профиля являются предметом пристального внимания многих исследователей. Так, например, вопросами выявления ПВК военного лётчика занимались такие ученые как И.В. Агапов, А.А. Ворона, И.М. Жданько, А.П. Мосягин, В.А. Пономаренко, А.В. Радионов и др.; формированию и развитию их у будущих офицеров в процессе обучения в военном авиационном вузе посвящены труды И.В. Агапова, С.В. Алешина, В.А. Бодрова, О.А. Воробьева, А.А. Вороны, К.М. Гуревича, В.Н. Дружинина, И.В. Запечниковой, Н.Г. Комаровой, М.Г. Лукиновой, Ю.Н. Чернова, В.Д. Шадрикова, Е.А. Щербаковой и др.

В иерархии ПВК военного летчика одними из основных являются интеллектуальные профессионально важные качества. Поэтому приоритетное значение в контексте исследуемой проблемы имеют работы, посвященные выявлению, изучению и развитию интеллектуальных способностей и профессионально важных качеств курсантов авиационных вузов (С.В. Алёшин, В.Ю. Бондаренко, И.И. Вишняков, А.А. Ворона, Д.В. Гандер, В.И. Дудин, В.А. Пономаренко, Е.П. Квятош, М.Н. Коркоценко и др.).

### **Материалы и методы.**

Методами исследования являются теоретический анализ психолого-педагогической и методической литературы; системный анализ и синтез; анализ и обобщение педагогического опыта.

### **Результаты исследования и обсуждение.**

Под интеллектом в современной науке понимается относительно устойчивая совокупность умственных способностей человека, в основе которых лежат процессы, обеспечивающие переработку разнокачественной информации и осознанная ее оценка. Уровень развития интеллекта человека имеет выраженные индивидуальные особенности, которые во многом определяют скорость и успешность овладения профессиональной деятельностью [2, с. 246].

В практическом плане реализации интеллектуальной деятельности способствуют такие психические познавательные процессы, как память и способность к оперированию образами, которые во взаимосвязи с профессиональным мышлением необходимы для освоения теоретической программы обучения в авиационном вузе, и на развитие которых должны быть, прежде всего, сосредоточены усилия профессорско-преподавательского состава.

Память – это способность к накоплению и хранению информации, на которой основана вся психика. Образы – это основная психическая форма существования информации. И наконец, мышление – это способность к оперированию информацией. Именно на этих трех выделенных свойствах интеллекта основываются летное чувство, быстрое переключение и устойчивость внимания, способность к ориентировке в сложной пространственной среде и непредвиден-

ных ситуациях, способность к действиям в условиях дефицита времени и навязанного темпа работы и другие специализированные интеллектуальные качества летчика.

Научно-технический прогресс в авиации связан с резким увеличением объемов информации, которую должен удерживать в памяти современный летчик. Умение эффективно запоминать, прочно сохранять, быстро и точно вспоминать разнообразные сведения становится важнейшим интеллектуальным профессионально важным качеством военного летчика [3, с. 54].

Физиологические ресурсы памяти, обусловленные врожденными особенностями головного мозга, довольно ограничены. Поэтому развивать память можно только психологическими средствами [4]. Ключом к пониманию путей развития памяти является положение современной науки о том, что память представляет собой психическую деятельность по переработке, хранению и извлечению информации. Она получила специальное название «мнемическая деятельность» [5]. Всякая деятельность исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей. Отношение «мотив - цель» задает направленность деятельности и ее интенсивность. Деятельность состоит из совокупности действий, которые, в свою очередь, включают в себя способы выполнения действий или операций. При одинаковых физиологических ресурсах памяти, но различных способах выполнения мнемической деятельности, успешность функционирования памяти будет различной. Поэтому задача преподавателя и летчика-инструктора по развитию памяти у курсанта, прежде всего, сводится к оптимальной организации мнемической деятельности во время теоретического обучения и наземной подготовки к полетам.

Наиболее существенной частью мнемической деятельности является запоминание, которое делится на произвольное и непроизвольное. Произвольное запоминание характеризуется наличием у субъекта сознательной цели запомнить те или иные сведения. При непроизвольном запоминании человек не выдвигает сознательного намерения запомнить определенные сведения, деятельность его преследует другие цели, и запоминание осуществляется как побочный продукт ведущей деятельности [6, с. 86].

Установлено, что при прочих равных обстоятельствах произвольное запоминание многократно продуктивней непроизвольного. Поэтому осознанное намерение запомнить определенную информацию – главнейшее условие успешности запоминания. То, что нужно запомнить в рамках учебной дисциплины, должно выдвигаться в качестве специальной цели. Преподавателю (летчику-инструктору) следует постоянно контролировать наличие в сознании курсантов цели на запоминание необходимых сведений.

Запоминание должно удовлетворять определенным требованиям:

- полнота запоминания – запомнить все (сплошное запоминание) или часть (выборочное запоминание);
- точность – запомнить буквально (наизусть) или своими словами;
- последовательность – запомнить информацию в определенном порядке или порядок не имеет значения;
- прочность – запомнить «навсегда» или «до завтра»;
- своевременность – запоминаемые сведения нужно вспомнить в определенном месте и в определенное время.



Характер перечисленных требований к запоминанию изучаемых сведений обязательно должен быть доведен до курсантов. В противном случае они могут руководствоваться неверно понятыми целями запоминания, что ведет к нерациональной мнемической деятельности. В частности, одним из наиболее вредных последствий этого является стремление к буквальному запоминанию информации там, где требуется запомнить ее смысл.

Говоря о целях мнемической деятельности, ни в коем случае нельзя забывать и о ее мотивах, т.е. о внутренних побуждениях к запоминанию определенных сведений. На учебных занятиях целесообразно постоянно указывать на важность запоминаемой информации для будущей профессиональной деятельности. Это нужно делать в увлекательной форме, с помощью ярких и убедительных примеров.

Эффективность процессов запоминания значительно увеличивается при наличии эмоционального отношения к ним у обучающихся. Преподавателю (летчику-инструктору) необходимо всегда давать положительную или отрицательную оценку результатам запоминания у курсантов. Очень полезно организовать личное соревнование в эффективности запоминания между курсантами с одинаковой успеваемостью, имеющими сходные мнемические способности и объединенными попарно [7].

Важнейшим условием продуктивности мнемической деятельности является понимание запоминаемого материала. Так, скорость запоминания осмысленного материала в 9 раз выше, а степень его забывания в 25 раз меньше, чем неосмысленного материала. Таким образом, чем глубже уровень понимания запоминаемой информации, тем выше скорость, полнота, точность и прочность запоминания. Понять что-нибудь – значит уяснить и уметь раскрыть сущность предмета или явления. Причем для конкретного человека понимание означает представление сути изучаемого явления в виде наглядных образов, связанных причинно-следственными отношениями или логическими связями. Понять – значит включить новую информацию в уже имеющуюся у себя систему знаний. Не случайно синонимом понимания является усвоение, т.е. перевод субъектом сущности изучаемого материала на «свой язык». Преподаватель должен контролировать степень понимания курсантами запоминаемого материала. Критерием отчетливого понимания является способность изобразить сущность изучаемого явления в графической форме и выразить ее своими словами.

При отсутствии достаточного понимания учебного материала запоминание становится механическим и эффективность его резко падает. Внешне механическое запоминание проявляется при воспроизведении его результатов как можно ближе к заучиваемому тексту (буквальность воспроизведения). Надо отметить, что переход к механическому запоминанию происходит часто не сразу, а после настойчивых попыток понять материал, когда обучающийся пасует перед трудностями понимания [8]. Факторами, способствующими механическому запоминанию, могут быть: интеллектуальная пассивность или неприученность со школьной скамьи к самостоятельным интеллектуальным усилиям и приобретенная привычка к механическому заучиванию; незаинтересованность в понимании учебного материала вследствие скучности его изложения, отсутствия интереса к данному предмету.

Следует отметить, что возможны следующие три причины буквальности воспроизведения: объективная трудность материала ограничивает его запоминание своими словами; требование к точности запоминания может неверно восприниматься как необходимость буквальности воспроизведения; наконец, при слабости речевого развития курсант может понимать смысл, но испытывать сложность выразить его своими словами. Необходимо своевременно выявить случаи механического запоминания у обучающихся и выяснить его причину. Признаком механического запоминания является стремление курсанта при воспроизведении материала держаться как можно ближе к его изложению в тексте (конспекте).

К способам эффективного запоминания относятся: смысловое разделение запоминаемого материала; выделение в нем смысловых опорных пунктов; соотнесение новых сведений с уже имеющимися в памяти знаниями; представление их в виде наглядных образов; повторение.

В ходе обучения основное противоречие при запоминании состоит в том, что новый материал большой, а объем кратковременной памяти маленький. Как правило, в любом материале приводится всего несколько основных мыслей или «микротем», вокруг которых группируется все содержание. При запоминании прежде всего необходимо выявить такие основные микротемы и в соответствии с ними разделить на части содержание воспринимаемого материала. Благодаря этому у курсантов создается четкая смысловая структура нового материала и обеспечивается возможность его рационального запоминания по частям, исходя из объема кратковременной памяти [9, с. 126].

Объективным показателем сформированной у курсанта смысловой структуры изучаемого материала является составление им плана или блоксхемы, в которых отражены основные мысли и связи между ними в воспринимаемом материале. Смысловому разделению во многом способствует наличие четко очерченных смысловых «переходов» и внешнее оформление материала (заголовки, абзацы, выделения основных положений, выводов и т.д.).

Необходимо требовать от обучающихся самостоятельного составления схематичных «планов для себя», отражающих смысловое разделение изучаемого материала. Следует оказывать им помощь в смысловой группировке при наличии большого и сложного материала. При проведении занятий полезно записать в верхнем углу доски план или схему занятия и обращаться к нему по ходу изложения темы. Нежелательно перегружать изложение темы второстепенными деталями.

Результаты смыслового разделения учебного материала, выделения в нем самого существенного фиксируются в смысловых опорных пунктах, в которых происходит своеобразная концентрация смысла усваиваемого материала. В качестве смысловых опорных пунктов учебного материала могут выступать: краткие тезисы, самостоятельно придуманные заглавия разделов; вопросы, схематичные рисунки; примеры, цифровые данные, незнакомые и непривычные термины и т.д. Преподавателю следует поощрять выделение курсантами различного рода смысловых опорных пунктов при составлении «плана для себя» (блок-схемы) усваиваемого материала. С помощью вопросов целесообразно уточнить, какой смысл скрывается за тем или иным опорным пунктом.

Соотнесение запоминаемых сведений с уже имеющимися знаниями является важным условием эффективного запоминания, так как именно таким образом происходит включение новых данных в информационные структуры долговременной памяти.

При отнесении явления к определенному понятию при запоминании необходимо указать не только сходство между ними, но и подчеркнуть специфические особенности запоминаемого материала.

При объяснении курсантам следует:

- новые сведения подвергать четкой понятийной классификации и систематизации, опираясь на уже известные курсанту или ранее усвоенные им понятия по данному учебному курсу;
- избегать соотнесения нового материала с общими понятиями; всегда указывать как на сходство между новым и уже известным, так и на специфические различия, существующие между ними.

Эффективность запоминания резко увеличивается, если обучающийся отражает смысл учебного материала, выделенные в нем смысловые опорные пункты в виде наглядных зрительных образов, которые объективизируются в рисунках, схемах и т.п. В сочетании с опорными сигналами, предлагаемыми преподавателем, зрительные образы, создаваемые самим курсантом и отражающие его «собственное видение» учебного материала, значительно увеличивают скорость и прочность запоминания.

Важным этапом запоминания является повторение. Пассивное повторение представляет собой повторное восприятие запоминаемого материала. Такое механическое повторение не только бесполезно для запоминания, но и наносит ему вред. Активное же повторение подразумевает повторное выполнение мыслительной деятельности с запоминаемым материалом, его самостоятельное воспроизведение по памяти. Такое активное повторение способствует более глубокому пониманию и запоминанию учебного материала. Улучшение смысловой организации учебного материала с каждым его воспроизведением и мыслительная работа над ним делают активное повторение важнейшим способом эффективного запоминания. Однако следует подчеркнуть, что обучающиеся не любят повторять пройденный материал и недооценивают значение повторения. Это касается как тех сведений, которые еще свежи в памяти, так и тех, которые уже забыты. Поэтому преподавателю (летчику-инструктору) следует так организовать повторение, чтобы оно всегда несло в себе элемент новизны [10].

Разнообразие повторений есть решающее условие продуктивности запоминания. Наиболее целесообразно организовать повторение путем постановки курсантам новых мыслительных задач, при решении которых необходимо использовать повторяемый учебный материал.

При проведении занятий и самоподготовки требуется:

- исключить случаи пассивного повторения курсантами учебного материала;
- объяснить его вред для запоминания; требовать повторения пройденного материала с опорой не на конспект (учебник), а на собственную память.

Единственный путь для развития памяти – это рациональная организация мнемической деятельности. Только сознательное и творческое применение преподавателями и летчиками-инструкторами всего комплекса перечисленных спо-

собов запоминания позволит развить профессиональную память и гарантировать эффективное усвоение учебного материала всеми курсантами.

Управляя самолетом, летчик вынужден совмещать два относительно самостоятельных, но вместе с тем тесно связанных между собой действия: собственно пилотирование, требующее выдерживания параметров, необходимых для достижения цели полетного задания, и ведение пространственной ориентировки, т.е. определение местоположения самолета на траектории полета. Для выполнения этих действий используются два вида информации: инструментальная и неинструментальная. Источниками инструментальной информации служат пилотажно-навигационные приборы (авиагоризонт, высотомер, вариометр, указатели скорости, указатель оборотов двигателя и др.), а неинструментальной – восприятие положения видимых частей самолета относительно естественных ориентиров, усилий на органах управления, перегрузки, шумы и вибрации [11, с. 15].

С помощью перечисленной информации летчик отражает в своем сознании перемещение самолета в пространстве, динамику его движения, соответствие текущих параметров заданным. Основная сложность этого процесса заключается в том, что каждый из перечисленных источников несет сведения лишь о каком-либо одном (в лучшем случае – об ограниченном числе) из параметров полета, которые к тому же представлены летчику в различном виде: инструментальная информация – в абстрактно-знаковом, имеющем точное количественное выражение, неинструментальная – в субъективно-чувственном. Поэтому ее интеграция представляет собой достаточно сложную задачу, решение которой еще более усложняется возможностью поступления к летчику в условиях полета противоречивой инструментальной и неинструментальной информации.

Разрешить эти противоречия позволяют знания о режиме полета, сознательно накапливаемые курсантом в ходе теоретической, наземной подготовки, овладения профессиональным мастерством и сознательно (волевым усилием) поддерживаемые, воссоздаваемые в полете. Они являются тем базовым компонентом психического отражения, на основе которого осуществляются пилотирование самолета и ведение пространственной ориентировки.

Однако кроме знаний курсант должен иметь и четкие визуальные представления о положении самолета на основе показаний приборов и характере ощущений и восприятий неинструментальных сигналов в каждый момент времени, на каждом участке траектории полета. Формой существования таких представлений служат психические образы предметов и явлений, т.е. образы, которые возникают в сознании без непосредственного воздействия предметов и явлений на анализаторы человека. Применительно к летной деятельности совокупность таких представлений получила название «образ полета». Он включает в себя представления о положении самолета относительно плоскости земли, о скорости и высоте полета (образ пространственного перемещения), о показаниях пилотажно-навигационных приборов (образ показаний приборов), о характере ощущений и восприятии неинструментальных сигналов (летное чувство).

Перечисленные компоненты образа полета находятся в тесной функциональной связи друг с другом, которая придает образу системные свойства и позволяет за счет взаимодействия компонентов отражать в сознании в виде целостных представлений конкретные цели полетного задания, стоящие перед курсантом, и пути их достижения.

Целью деятельности летчика по пилотированию является пространственное перемещение. Отсюда следует, что применительно к регуляции действий по пилотированию смысловым ядром образа полета является образ пространственного перемещения. Только наличие такого хорошо развитого смыслового ядра позволяет курсанту понимать и правильно использовать инструментальные и неинструментальные сигналы [12].

Приведенные теоретические положения позволили разработать комплекс аудиовизуальных технических средств обучения (ТСО), необходимых для формирования и развития у курсантов в период наземной и предварительной подготовки образов-эталонов пространственных перемещений самолета на траектории полета, представлений о показаниях приборов и характере ощущений и восприятия. Этот комплекс включает: презентации с изображением показаний пилотажно-навигационных приборов и положением видимых частей самолета относительно внекабинного пространства, видео-фрагменты перемещения видимых частей самолета, обучающую систему на базе персональной ЭВМ, позволяющую визуализировать траекторию полета самолета в зависимости от параметров движения.

Целью применения презентаций является формирование у курсантов образов-эталонов пространственных перемещений самолета на траектории полета, представлений о показаниях приборов и характере ощущений и восприятий неинструментальной информации, им соответствующих, а также выработка умений переводить закодированную в показаниях приборов информацию в наглядное представление о положении самолета в пространстве и навыков быстрого считывания показаний приборов.

Целью применения видео-фрагментов является формирование у курсантов на земле перед выполнением соответствующих полетов навыков глубинного глазомера – необходимого компонента зрительного восприятия летчика на взлете и посадке, при выполнении групповых полетов и боевом применении. Их использование позволяет обучающему ознакомить курсантов с особенностями восприятия глубины пространства в полете, детально разобрать информационные признаки, с помощью которых оценивается расстояние до самолета ведущего или до земли на малых высотах.

В первых тренировках последовательность предъявления слайдов презентации подбирается в таком порядке, чтобы продемонстрировать курсанту как меняются указанные признаки по мере приближения (удаления) самолета ведущего или земли. После сформирования у курсантов четких зрительных представлений о способах оценки дальности и высоты полета, когда они могут самостоятельно назвать признаки, используемые для этого, слайды предъявляются в случайном порядке. Курсантам ставится задача в каждом конкретном случае определить и назвать дальность до самолета ведущего или высоту полета. Такая тренировка способствует формированию целостных эталонных зрительных образов восприятия, необходимых для развития навыков глубинного глазомера.

К сожалению, слайды обладают одним достаточно серьезным недостатком: они не воспроизводят динамику наблюдаемой картины, в частности темп перемещения видимых частей самолета относительно внекабинного пространства, который является не только одним из важных информационных признаков



правильности выполнения действий по пилотированию, но и лежит в основе чувства времени – одного из составляющих летного чувства.

Видео-фрагменты и учебные кинофильмы лишены этого недостатка. Они позволяют в реальном времени ознакомить курсантов с темпом перемещения самолета относительно естественного горизонта при выполнении фигур пилотажа или взлетно-посадочной полосы при заходе на посадку. При их демонстрации преподаватель (летчик-инструктор) должен давать необходимые пояснения, указывать на особенности зрительного восприятия, обращать внимание на необходимость усвоения темпа углового перемещения самолета. Поскольку показ происходит в реальном времени, это дает возможность обучающему отработать с курсантами радиообмен по самолетному переговорному устройству, обратить их внимание на конкретные команды, с помощью которых в полете осуществляется руководство действиями курсантов в том или ином случае.

Демонстрация видео-фрагментов требует от преподавателя (летчик-инструктора) творческого подхода. Дело в том, что на экране воспроизводится только небольшая часть видимого летчиком в полете пространства. Поэтому необходимо нацеливать внимание курсантов на восприятие именно той информации, которая имеется на изображении. Одним из методических приемов, позволяющих добиться этого, является совместное с курсантами выявление в демонстрируемом материале отклонений в выдерживании параметров полета и темпа углового перемещения самолета при вводе, выполнении и выводе из фигур пилотажа. Если в первых просмотрах обучающий просто отмечает их наличие, то в последующем перед курсантами ставится задача самостоятельно определить моменты их возникновения. Такая тренировка способствует формированию у них умения зрительно, по восприятию линии естественного горизонта и темпа углового перемещения, определять зарождение отклонений и за счет этого в полете управляющими движениями упреждать их дальнейшее развитие [13, с. 154].

Использование в учебном процессе перечисленных ТСО обеспечивает формирование и развитие у курсантов ясных, четких, наполненных конкретным содержанием зрительных образов, лежащих в основе регуляции действий по пилотированию практически для всех основных упражнений и задач [14].

Значимым профессионально важным качеством будущих летчиков является мышление, т.е. психический процесс, направленный на решение задач, который заключается в достижении искомого (неизвестного) исходя из ее условий (известного). Решение задачи возможно благодаря существованию связей между ее известными и неизвестными элементами. Для выявления этих связей необходимо активное преобразование имеющейся информации и ранее накопленных знаний. Мышление человека начинается с проблемной ситуации – осознания затруднения в достижении цели деятельности на основе непосредственного восприятия данной ситуации.

Профессиональность мышления летчика обусловлена профессиональным характером решаемых задач. К числу их существенных особенностей относятся: неожиданность возникновения, новизна и неопределенность, дефицит информации и времени. Профессиональные задачи выполняются нередко на фоне выраженного эмоционального стресса. При этом их главной характеристикой является оперативность, так как при возникновении проблемных ситуаций в полете за-



дачи должны решаться по принципу «здесь и сейчас». Летчик не может выйти из кабины или прервать свою деятельность, чтобы остановиться и подумать. Поэтому профессиональное мышление летчика – это прежде всего оперативное мышление по обслуживанию практических действий в полете.

Центральным звеном в протекании мышления летчика в полете является формирование на основе преобразования имеющейся информации и знаний оперативного психического образа, позволяющего в наглядном виде представить решение задачи и выполнить практическое действие по выходу из проблемной ситуации. Необходимыми качествами профессионального мышления летчика являются: самостоятельность; высокий темп протекания; способность к предвидению развития событий в полете по малозаметным предвестникам; способность к объединению многочисленных и разрозненных информационных признаков в четкую малозлементную структуру, на основе которой можно переосмыслить проблемную ситуацию; легкость извлечения из памяти нужных знаний для решения задачи; вероятностный подход к решению многих задач и способность к принятию оптимальных решений.

Исходя из вышеизложенного следует отметить, что для формирования и развития профессионального мышления курсантов во время теоретических занятий, проведения тренажерной и наземной подготовки необходимо применять различные упражнения, моделирующие проблемные ситуации в полете, в которых они испытывают интеллектуальное затруднение из-за невозможности непосредственного определения характера пространственного перемещения. При осмыслении проблемной ситуации они должны самостоятельно сформулировать задачу, решение которой основывается на известных показаниях.

С помощью таких упражнений курсанты обучаются исследовательской активности по преодолению неопределенности ситуации. У них формируются качества мышления, необходимые для переработки неполноценной информации в полноценную, преобразования неявного сигнала в явный. Благодаря таким тренировкам у курсантов развивается способность к объединению разрозненных признаков в оперативный образ, позволяющий понять суть проблемной ситуации и найти выход из нее.

Методическим приемом, направленным на формирование и развитие профессионального мышления курсантов, является решение тестовых задач, связанных с определением местоположения самолета относительно взлетно-посадочной полосы (радиотехнических ориентиров) при использовании полной или ограниченной навигационной информации. В качестве ведущего компонента профессионального мышления в этом случае выступает пространственное представление о положении самолета на местности, т.е. навигационная составляющая образа полета. Необходимость использования специальных методических приемов для формирования навигационных представлений обусловлена тем, что в процессе теоретического обучения курсанты не получают целостных и достаточно глубоких практических знаний и навыков использования всего комплекса навигационных приборов и систем для формирования навигационной составляющей образа полета. В результате при возникновении отказов некоторых навигационных систем и приборов летчики испытывают существенные затруднения, вплоть до потери ориентировки на местности, даже при наличии вполне достаточной навигационной информации.

Овладение профессией для курсанта как будущего летчика означает, с одной стороны, реализацию потребностей в конкретной предметной деятельности, а с другой – овладение профессиональными навыками и способностями, реализующими эту деятельность. Естественно, это невозможно без развития профессионально важных интеллектуальных качеств и без целенаправленной деятельности по их совершенствованию и развитию.

### **Выводы и заключение.**

В заключении можно констатировать, что важную роль в процессе освоения летной профессии играет формирование и развитие у курсантов профессионально важных качеств, базовыми из которых являются интеллектуальные ПВК. Важно отметить, что профессия военного летчика требует постоянного совершенствования приобретенных знаний, умений, навыков и освоения новых, что, в свою очередь, способствует развитию личности офицера на протяжении всего периода профессионального становления. Исследованный перечень методов формирования интеллектуальных профессионально важных качеств у курсантов, является не самым полным, так как профессия военного летчика требует постоянного совершенствования приобретенных навыков. Наука не стоит на месте, а профессия летчика тесно связана с техническим прогрессом, поэтому для освоения новых современных воздушных судов требуется разработка современных методик обучения. Это необходимо для того, чтобы летчики могли соответствовать, а в некоторых случаях даже опережать управляемую ими авиационную технику нового поколения.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Дмитренко А.Ю. Формирование ответственности у курсантов военных вузов как профессионально важного качества / А.Ю. Дмитренко, П.С. Березовский // Современное образование: традиции и инновации. 2020. № 2. С. 7-12.
2. Развитие интеллектуальных способностей курсантов авиационных училищ: методическое пособие // Под. ред. С.В. Алешина. Челябинск: Изд-во «Версия», 1997. 416 с.
3. Коркоценко М.Н. Методика формирований военно-профессиональных компетенций у курсантов летного вуза / М.Н. Коркоценко // Военный научно-практический вестник. 2019. № 1. С. 53-55.
4. Жданько И.М. Профессионально важные качества как средство повышения профессиональной деятельности летного состава / И.М. Жданько, А.А. Ворона, И.В. Запечникова, В.В. Булавин // Военная мысль. 2017. № 9. С. 87-93.
5. Квятош Е.П. Развитие интеллектуальных способностей курсантов в процессе обучения в высшем военном авиационном училище лётчиков / Е.П. Квятош // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2009. № 3. С. 46-51.
6. Формирование и развитие профессионально важных качеств у курсантов в процессе обучения в ВВАУЛ: метод. пособие / под ред. В.А. Пономаренко, А.А. Вороны. М.: Воениздат, 1992. 184 с.

7. Андреев О.А., Хромов Л.Н. Техника тренировки памяти. Екатеринбург: Несси-пресс, 2004. 116 с.
8. Кислякова О.П. Формирование профессионально важных качеств летчика на основе сбалансированной системы показателей / О.П. Кислякова, А.П. Пелевина // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. 2017. № 1 (12). С. 156-160.
9. Основы авиационной психологии и психологической подготовки курсантов ВВАУЛ // Под ред. В.А. Пономаренко. М.: Воениздат, 1990. 200 с.
10. Покровский Б.Л. Летчику о психологии. М.: Воениздат, 1984. 100 с.
11. Пономаренко В.А. Интеллект: не востребуемый потенциал / В.А. Пономаренко, С.В. Алешин // Авиация и космонавтика. 1992. №5-6. С. 14-15.
12. Психологическая подготовка летчика: учеб. пособие / Д.В. Гандер, А.И. Белов, В.М. Кучинский и др. / под ред. Д.В. Гандера. М.: Воениздат, 1983. 102 с.
13. Лукинова М.Г. Профессионально важные качества курсантов третьего года обучения: структура личностных качеств / М.Г. Лукинова, Е.А. Щербакова // Южно-российский журнал социальных наук. 2019. Т. 20. № 1. С. 152-164.
14. Дмитренко А.Ю. Оценка эффективности форм и методов обучения курсантов в процессе становления кафедры конструкции и эксплуатации авиационной техники и предложения по совершенствованию учебного процесса в современных условиях / А.Ю. Дмитренко, А.А. Чайковский, А.Н. Чумичев, А.Н. Маньшин // Межвузовский сборник научных трудов / Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова» Министерства обороны Российской Федерации. Краснодар: Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова» Министерства обороны Российской Федерации, 2018. С. 235-242.

## REFERENCES

1. Dmitrenko A.Yu. Formirovanie otvetstvennosti u kursantov voennyh vuzov kak professional'no vazhnogo kachestva [Formation of responsibility among cadets of military universities as a professionally important quality]. A.Yu. Dmitrenko, P.S. Berezovskij. Sovremennoe obrazovanie: tradicii i innovacii. 2020. № 2. P. 7-12 (in Russ.).
2. Razvitie intellektual'nyh sposobnostej kursantov aviacionnyh uchilishch: metodicheskoe posobie [The development of intellectual abilities of cadets of aviation schools: a manual. Pod. red. S.V. Aleshina. CHelyabinsk: Izd-vo «Versiya», 1997. 416 p (in Russ.).
3. Korkocenko M.N. Metodika formirovanij voenno-professional'nyh kompetencij u kursantov letnogo vuza [Methodology for the formation of military professional competencies among cadets of a flight university]. M.N. Korkocenko. Voennyj nauchno-prakticheskij vestnik. 2019. № 1. P. 53-55 (in Russ.).

4. ZHdan'ko I.M. Professional'no vazhnye kachestva kak sredstvo povysheniya professional'noj deyatel'nosti letnogo sostava [Professionally important qualities as a means of improving the professional activity of the flight crew]. I.M. ZHdan'ko, A.A. Vorona, I.V. Zapechnikova, V.V. Bulavin. Voennaya mysl'. 2017. № 9. P. 87-93 (in Russ.).
5. Kvyatosh E.P. Razvitie intellektual'nyh sposobnostej kursantov v processe obucheniya v vysshem voennom aviacionnom uchilishche lyotchikov [Development of the intellectual abilities of cadets in the process of training at the Higher Military Aviation School of Pilots]. P. Kvyatosh. Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Pedagogika i psihologiya. 2009. № 3. P. 46-51 (in Russ.).
6. Formirovanie i razvitie professional'no vazhnykh kachestv u kursantov v processe obucheniya v VVAUL: metod. posobie [Formation and development of professionally important qualities in cadets in the process of training in VVAUL: method. allowance]. pod red. V.A. Ponomarenko, A.A. Vorony. M.: Voenizdat, 1992. 184 p (in Russ.).
7. Andreev O.A., Hromov L.H. Tekhnika trenirovki pamyati. [memory training technique] Ekaterinburg: Nessi-press, 2004. 116 p (in Russ.).
8. Kislyakova O.P. Formirovanie professional'no vazhnykh kachestv letchika na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Formation of professionally important qualities of a pilot based on a balanced scorecard]. O.P. Kislyakova, A.P. Pelevina. Vestnik Dimitrovgradskogo inzhenerno-tehnologicheskogo instituta. 2017. № 1 (12). P. 156-160 (in Russ.).
9. Osnovy aviacionnoj psihologii i psihologicheskoy podgotovki kursantov VVAUL [Fundamentals of Aviation Psychology and Psychological Training of VVAUL Cadets]. Pod red. V.A. Ponomarenko. M.: Voenizdat, 1990. 200 p. (in Russ.).
10. Pokrovskij B.L. Letchiku o psihologii. [Pilot about psychology]. M.: Voenizdat, 1984. 100 p. (in Russ.).
11. Ponomarenko V.A. Intellect: nevostrebovannyj potencial [Intelligence: unclaimed potential]. V.A. Ponomarenko, S.V. Aleshin. Aviatsiya i kosmonavtika. 1992. № 5-b. P. 14-15 (in Russ.).
12. Psihologicheskaya podgotovka letchika: ucheb. posobie [Psychological preparation of the pilot: textbook. allowance]. D.V. Gander, A.I. Belov, V.M. Kuchinskij i dr. pod red. D.V. Gander. M.: Voennizdat, 1983. 102p. (in Russ.).
13. Lukinova M.G. Professional'no vazhnye kachestva kursantov tret'ego goda obucheniya: struktura lichnostnykh kachestv [Professionally important qualities of cadets of the third year of study: the structure of personal qualities. M.G. Lukinova, E.A. SHCHerbakova. YUzhno-rossijskij zhurnal social'nykh nauk. 2019. T. 20. № 1. P. 152-164 (in Russ.).
14. Dmitrenko A.Yy. Ocenka effektivnosti form i metodov obucheniya kursantov v processe stanovleniya kafedry konstrukcii i ekspluatatsii aviacionnoj tekhniki i predlozheniya po sovershenstvovaniyu uchebnogo processa v sovremennykh usloviyah [Evaluation of the effectiveness of forms and methods of teaching cadets in the process of formation of the department of design and operation of aviation equipment and proposals for improving the educational process in modern conditions]. A.Yy. Dmitrenko, A.A. CHajkovskij, A.N. CHumichev, A.N. Man'shin. Mezhvuzovskij sbornik nauchnykh trudov. Federal'noe gosudarstvennoe

kazennoe voennoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Krasnodarskoe vysshee voennoe aviacionnoe uchilishche letchikov imeni Geroya Sovetskogo Soyuz A.K. Serova» Ministerstva oborony Rossijskoj Federacii. Krasnodar: Federal'noe gosudarstvennoe kazennoe voennoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Krasnodarskoe vysshee voennoe aviacionnoe uchilishche letchikov imeni Geroya Sovetskogo Soyuz A.K. Serova» Ministerstva oborony Rossijskoj Federacii, 2018. P. 235-242 (in Russ.).

**Информация об авторах:** Дмитренко Андрей Юрьевич, кандидат педагогических наук, преподаватель кафедры конструкции и эксплуатации авиационной техники, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны Российской Федерации, 350090, г. Краснодар, ул. Дзержинского 135, e-mail: andrei\_dmitrenko@list.ru

Анищенко Александр Николаевич, преподаватель кафедры конструкции и эксплуатации авиационной техники, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны Российской Федерации, 350090, г. Краснодар, ул. Дзержинского 135, e-mail: anichenko1956@mail.ru

Добриков Егор Вадимович, курсант, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования Краснодарское высшее военное авиационное училище летчиков имени Героя Советского Союза А.К. Серова Министерства обороны Российской Федерации, 350090, г. Краснодар, ул. Дзержинского 135, e-mail: egordobrikov@yandex.ru

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

**Information about the authors:** Dmitrenko Andrey Yurievich, Candidate of Pedagogical Sciences, Lecturer of the Department of Design and Operation of Aviation Equipment, Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation

Anishchenko Alexander Nikolaevich, Lecturer of the Department of Design and Operation of Aviation Equipment, Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation

Dobrikov Egor Vadimovich, Cadet, Federal State Public Military Educational Institution of Higher Education Krasnodar Air Force Institute for Pilots named after Hero of the Soviet Union A.K. Serov of the Ministry of Defence of the Russian Federation

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 27.01.2022

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 16.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 27.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflicts of interests

© Дмитренко А.Ю. 2022

© Анищенко А.Н. 2022

© Добриков Е.В. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022



**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-40-47

УДК 159.99

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ  
В ОБЛАСТИ СЕМЕЙНОГО ВОСПИТАНИЯ****Анна Ивановна Щербина**

Московский педагогический государственный университет

г. Москва, Россия

ORCID ID: 0000-0002-7667-973X

rostad@mail.ru

**Аннотация:** в статье даётся подробное описание образовательной программы «Семейное воспитание» по направлению подготовки 44.03.02 «Психолого-педагогическое образование». Образовательная цель программы - подготовка бакалавров к работе в сфере образования и социальной защиты населения в качестве педагогов, воспитателей, педагогов-психологов по следующим видам деятельности: психолого-педагогическая деятельность в дошкольном образовании; психолого-педагогическая деятельность в общем образовании; психолого-педагогическая деятельность в учреждениях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей, психолого-педагогическая деятельность в сфере социальной защиты населения. Миссия образовательной программы – подготовка компетентных, способных к осуществлению профессиональной деятельности, конкурентоспособных педагогов-психологов, в том числе в качестве замещающих родителей, обладающих глубокими знаниями и компетенциями в области семейной педагогики и психологии, способными осуществлять уход и присмотр за детьми, в том числе их семейное устройство, оказывать психолого-педагогическую помощь и поддержку семье с детьми.

**Ключевые слова:** образовательная программа, профессиональные компетенции, психолого-педагогическое образование, семейное воспитание

**Для цитирования:** Щербина А.И. Профессиональная подготовка будущих специалистов в области семейного воспитания // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 40-47

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-40-47

**Original article.****PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE SPECIALISTS  
IN THE FIELD OF FAMILY EDUCATION****Anna I. Shcherbina**

Moscow Pedagogical State University

Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0002-7667-973X

rostad@mail.ru

**Annotation:** the article provides a detailed description of the educational program "Family Education" in the direction of preparation 44.03.02 "Psychological and pedagogical education". The educational goal of the program is to prepare bachelors for work in the field of education and social protection of the population as teachers, educators, educational psychologists in the following activities: psychological and pedagogical activities in preschool education; psychological and pedagogical activity in general education; psychological and pedagogical activities in institutions for orphans and those left without parental care, psychological and pedagogical activities in the field of social protection of the population. The mission of the educational program is to prepare competent, capable of professional activities, competitive educational psychologists, including as substitute parents, with in-depth knowledge and competencies in the field of family pedagogy and psychology, capable of caring for and looking after children, including their family arrangement, provide psychological and pedagogical assistance and support to families with children.

**Keywords:** educational program, professional competencies, psychological and pedagogical education, family education

**For citation:** Shcherbina A.I. Professional training of future specialists in the field of family education. *Pedagogy: history, perspectives*. 2022. Volume 5. № 1. PP. – 40-47. (In Russ.)  
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-40-47

Неудовлетворенность браком, семейные конфликты и наличие факторов, обуславливающих социальные риски, могут привести к утрате семейных связей, к нарушению воспитания. Как отмечено в Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года Анализ положения семей на современном этапе позволяет сделать вывод о том, что семья в процессе жизнедеятельности может сталкиваться, с одной стороны, с проблемами, связанными с развитием систем здравоохранения, занятости, образования, культуры, положением на рынке жилья и функционированием государственных структур, с другой стороны, с проблемами специфического характера, свойственными конкретной семье [1].

Образовательная цель программы – подготовка бакалавров к работе в сфере образования и социальной защиты населения в качестве педагогов, воспитателей, педагогов-психологов по следующим видам деятельности: психолого-педагогическая деятельность в дошкольном образовании; психолого-педагогическая деятельность в общем образовании; психолого-педагогическая деятельность в учреждениях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей, психолого-педагогическая деятельность в сфере социальной защиты населения.

Общая воспитательная цель образовательной программы: создание благоприятных условий для развития творческих способностей каждого обучающегося, мотивация на работу с обучающимися в сфере образования и социальной защиты, ответственности за результаты своей деятельности.

Миссия образовательной программы – подготовка компетентных, способных к осуществлению профессиональной деятельности, конкурентоспособных педагогов-психологов, в том числе в качестве замещающих родителей, обладающих глубокими знаниями и компетенциями в области семейной педагогики и психологии, способными осуществлять уход и присмотр за детьми, в том числе их семейное устройство, оказывать психолого-педагогическую помощь и поддержку семье с детьми.

Программа направлена на подготовку компетентных, конкурентоспособных и творчески развитых воспитателей, педагогов-психологов для сферы образования и социальной защиты населения, а также замещающих родителей, в т.ч. готовых работать в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организованных по семейному типу.

Постановлением Правительства РФ от 24.05.2014 N 481 "О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей» определено реформирование всех организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (далее – организаций), входящих в систему образования, здравоохранения и социальной защиты по семейному типу. Главной функцией таких организаций становится подготовка детей к жизни в семье и их устройство в семью. Также вся жизнедеятельность таких организаций должна быть выстроена в традициях семейного воспитания: разновозрастные группы численностью 6-8 детей, минимальное число воспитателей, бытовое устройство по квартирному типу. Все это требует реформирования работы организаций и подготовку воспитателей организаций нового типа, с функциями семейного воспитания, ухода, присмотра за детьми, подготовкой их к жизни в семье, адаптации к самостоятельной жизни в социуме [2].

Подготовка кадров новой формации является социально значимой задачей и имеет профессиональную, гуманистическую и аксиологическую составляющие и заключается в подготовке специалистов, обладающих всей полнотой компетенций, стремящихся полностью раскрыть свой интеллектуальный, профессиональный, волевой и творческий потенциал и отличающихся сознательным отношением к общему направлению общественного развития, к различным формам его социальной и культурной жизни [3].

В современном профессиональном обществе наиболее востребованы специалисты, которые наряду с высоким уровнем профессиональной подготовки, обла-

дают рядом таких качеств, как: креативность, мобильность, способность к творческому и образному мышлению, глубокая заинтересованность в решении профессиональных задач, интуиция и так далее [4].

Учебный план образовательной программы разработан в соответствии с ФГОС ВО, приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 г. №301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам бакалавриата, специалитета, программ магистратуры» и методическими рекомендациями по формированию учебных планов по образовательным программам высшего образования, реализуемым в МПГУ.

Образовательный процесс построен на основе компетентностно-деятельностного подхода. В процессе обучения студент овладевает самыми разнообразными компетенциями: универсальными, общепрофессиональными и профессиональными. Опираясь на локальные нормативные акты МПГУ, под *компетенцией* мы понимаем: *динамичную совокупность знаний, умений, навыков, способностей, ценностей, необходимая для эффективной профессиональной, социальной деятельности и личностного развития выпускников, которую они обязаны освоить и продемонстрировать после завершения изучения части или всей образовательной программы.*

Особенностью профессиональных компетенций, формирующихся у выпускника является то, что они нацелены на готовность применять стандартные методы и технологии в работе с детьми и родителями в различных сферах жизни, а также решать диагностические и коррекционно-развивающие задачи в области поддержки семьи и детства.

Выпускники становятся способными решать следующие профессиональные задачи:

- реализация на практике прав ребенка, в первую очередь – права на воспитание в семье;
- создание условий для полноценного обучения, воспитания обучающихся,
- взаимодействия и общения ребенка со сверстниками и взрослыми, социализация обучающихся; участие в создании психологически комфортной и безопасной образовательной среды в организации;
- повышение уровня психологической компетентности участников образовательного процесса;
- участие в междисциплинарных психолого-педагогических и социально-реабилитационных мероприятиях во взаимодействии со смежными специалистами;
- использование здоровьесберегающих технологий в профессиональной деятельности;
- систематическое повышение своего профессионального мастерства;
- соблюдение норм профессиональной этики;
- использование научно обоснованных методов и современных информационных технологий в организации собственной профессиональной деятельности;
- психолого-педагогическое сопровождение ухода и присмотра за детьми всевозможных категорий, в том числе психолого-педагогическая помощь детям,

испытывающим трудности в освоении образовательных программ, развитии и социальной адаптации;

- проведение коррекционно-развивающих занятий по рекомендованным методикам; работа с педагогами и воспитателями с целью организации эффективного взаимодействия детей и их общения в образовательных учреждениях и в семье;

- создание во внешкольной деятельности благоприятных условий для развития творческих возможностей каждого ребенка; помощь школьникам в процессе профессиональной ориентации и профессионального самоопределения;

- участие в разработке индивидуальных траекторий развития детей и подростков.

Выпускник, получивший степень бакалавра по направлению 44.03.02 Психолого-педагогическое образование и направленности (профиля) «Семейное воспитание», должен быть готов

осуществлять обучение и воспитание обучающихся с учетом специфики профиля подготовки;

способствовать социализации, формированию общей культуры личности; осознавать необходимость соблюдения прав и свобод учащихся, предусмотренных Законодательством Российской Федерации;

решать образовательные и исследовательские задачи; использовать современные технологии сбора и обработки экспериментальных данных в соответствии с проблемой исследования в области образования;

систематически повышать свою профессиональную квалификацию, быть готовым участвовать в деятельности методических объединений и в других формах методической работы;

выполнять правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, обеспечивать охрану жизни и здоровья учащихся в образовательном процессе.

Виды профессиональной деятельности выпускника:

психолого-педагогическое сопровождение детей в общеобразовательных организациях и организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, социальной защиты, образования и здравоохранения, организованных по семейному типу, а также в замещающих семьях;

педагогическая деятельность на ступенях дошкольного и общего образования.

Объектами профессиональной деятельности выпускника являются обучение, воспитание, социализация, сопровождение индивидуально-личностного развития обучающихся; психолого-педагогическое и социальное сопровождение родителей (законных представителей) детей.

Выпускники смогут работать:

- педагогами, готовыми к психолого-педагогическому сопровождению семьи в общеобразовательных организациях;

- специалистами в области семейного воспитания (воспитателями и педагогами-психологами) в организациях для детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организованных по семейному типу;

- специалистами по психолого-педагогическому сопровождению семьи, в том числе приемной;
- специалистами, осуществляющих психолого-педагогическое консультирование взрослых и детей;
- гувернерами и тьюторами при работе с детьми в семье.

В процессе подготовки будущего специалиста особое внимание уделяется практической подготовке. Образовательная деятельность в форме практической подготовки в Институте педагогики и психологии организована при реализации учебных предметов, курсов, дисциплин по следующим компонентам ОП ВО, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью:

- практические занятия,
- семинарские занятия,
- групповые занятия,
- отдельные занятия лекционного типа,
- выполнение курсовой работы (курсового проекта),
- выпускной квалификационной работы (выпускного квалификационного проекта) и научного исследования, а также
- самостоятельной работе под руководством преподавателей.

В процессе практической подготовки происходит углубление и закрепление теоретических и методических знаний, умений и навыков по общепрофессиональным дисциплинам и дисциплинам предметной подготовки;

овладение практическими навыками психолого-педагогического сопровождения субъектов образовательного процесса;

приобретение опыта самостоятельной профессиональной деятельности в образовательных учреждениях и учреждениях в сфере социального обслуживания и социального обеспечения.

В рамках практики активно используются различные образовательные, научно-исследовательские и научно-производственные технологии, такие как:

- проективные,
- рефлексивные,
- тренинговые,
- аналитические,
- технологии исследовательской деятельности [5].

В ходе самостоятельной работы на практике студенты анализируют специальную психолого-педагогическую литературу, изучая содержание профессиональной деятельности педагогов-психологов, специалистов по работе с семьей, формы организации психолого-педагогического взаимодействия с обучающимися и другими субъектами педагогического процесса, систему психолого-педагогического сопровождения семей в учреждениях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей в сфере образования и социальной защиты населения [6; 7].

Таким образом, планируемые результаты освоения образовательной программы, соотносимые с трудовыми функциями профильных профессиональных стандартов, способствуют формированию универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций по направлению подготовки и соответ-



ствуют требованиям представителей профессионального сообщества и современного рынка труда.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Приступа Е.Н., Гончаров М.А., Щербина А.И. Инновационные формы практической подготовки специалистов, работающих с семьями // Наука и школа. 2020. № 6. С. 57-70.
2. Приступа Е.Н. Теоретико-методологические основания развития профессиональной компетентности специалистов, работающих с семьями с детьми // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – № 12 (декабрь). – С. 15–28. – URL: <http://e-koncept.ru/2021/211078.htm>.
3. Приступа Е.Н. Коммуникативные и психолого-педагогические компетенции специалистов по работе с семьей // Педагогика: история, перспективы. 2021. № 5. С. 69-77. DOI: 10.17748/2686-9969-2021-4-5-69-77, URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/214>
4. Приходько И.И., Щербина А.И. Педагогическая инновация и современное российское общество. Педагогика: история, перспективы. 2019. Том. 2. № 5. СС. 23-28, - URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/70>
5. Концепция государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года URL: <https://rg.ru/2014/08/29/semya-site-dok.html>
6. Рекомендации по итогам проведения «круглого стола» на тему: «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 24 мая 2014 года № 481 URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/128134/>
7. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. Образование и педагогические науки. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/index/24/94>

### REFERENCES

1. Pristupa E.N., Goncharov M.A., Shcherbina A.I. Innovative forms of practical training of specialists working with families. Science and School. 2020. No. 6. P. 57-70.
2. Prystupa E. N. Theoretical and methodological foundations for the development of professional competence of specialists working with families with children. Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2021. No. 12 (December). P. 15–28. URL: <http://e-koncept.ru/2021/211078.htm>.
3. Pristupa E.N. Communicative and psychological and pedagogical competencies of specialists in work with the family. Pedagogy: history, perspectives. 2021. No 5. P. 69-77. DOI: 10.17748/2686-9969-2021-4-5-69-77, URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/214>
4. Prikhodko I.I., Shcherbina A.I. Pedagogical innovation and modern Russian society. Pedagogy: history, perspectives. 2019. Vol. 2. No. 5. P. 23-28, URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/70>
5. Concept of State Family Policy in the Russian Federation for the period up to 2025 URL: <https://rg.ru/2014/08/29/semya-site-dok.html>

6. Recommendations on the results of the round table on the topic: "On the implementation of the Decree of the Government of the Russian Federation of May 24, 2014 № 481 URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/128134/>
7. Portal of the Federal State Educational Standards for Higher Education. Education and pedagogical sciences. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/index/24/94>

**Информация об авторе:** Щербина Анна Ивановна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии семейного образования Института педагогики и психологии ФГБОУ ВО «МПГУ», г. Москва, Россия

SPIN-kod: 1140-4168

ОРСИД: <https://orcid.org/0000-0002-7667-973X>

e-mail: [shcherbina@ruscenter.ru](mailto:shcherbina@ruscenter.ru)

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

**Information about the author:** Shcherbina Anna Ivanovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology of Family Education, Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russia

SPIN-kod: 1140-4168

ОРСИД: <https://orcid.org/0000-0002-7667-973X>

e-mail: [shcherbina@ruscenter.ru](mailto:shcherbina@ruscenter.ru)

The author has read and approved the final manuscript

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 17.01.2022

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 23.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declare no conflicts of interests.

**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-48-69

УДК159.99

**ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ  
УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ****Виктория Валериевна Айрапетян**

Кубанский государственный университет

г. Краснодар, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-3215-1124>[airapetyanvv@mail.ru](mailto:airapetyanvv@mail.ru)**Владлен Константинович Игнатович**

Кубанский государственный университет

г. Краснодар, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-1625-772X>[vign62@mail.ru](mailto:vign62@mail.ru)

**Аннотация. Введение.** Статья посвящена проблеме выявления и обоснования психологических условий развития учебной деятельности младших школьников и проверке эффективности этих условий в опытно-экспериментальной работе. Проанализированы психологические условия учащихся экспериментальных классов и определен уровень сформированности компонентов учебной деятельности. Актуальность исследования связана с необходимостью выявления и обоснования мысли о том, что, не зная психологических условий, невозможно полноценно управлять учебной деятельностью учащихся.

**Методы:** тестирование и опрос; качественный и сравнительный анализ экспериментальных данных; статистические. В исследовании участвовали учащиеся двух 3-х классов – 62 человека, из них 28 мальчиков и 34 девочки.

**Результаты:** выявлены и научно обоснованы психологические условия развития учебной деятельности младших школьников: демократический стиль руководства, направленность деятельности на ребёнка и внутренняя мотивация;

**Выводы.** Эмпирическим путем доказано, что создание выявленных психологических условий обеспечивает более высокий уровень учебной мотивации и развития учебной деятельности.

**Ключевые слова:** психологические условия, развитие, младшие школьники, учебная деятельность, стиль педагогического руководства, мотивация профессиональной деятельности педагога, направленность педагогической деятельности

**Для цитирования:** Айрапетян В.В., Игнатович В.К. Экспериментальное обоснование психологических условий развития учебной деятельности младших школьников // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5 . №1 с. 48-69  
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-48-69

### Original article.

## EXPERIMENTAL JUSTIFICATION OF PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LEARNING ACTIVITY OF YOUNGER STUDENTS

**Victoria Valerievna Airapetyan**  
**Kuban State University**

**г. Krasnodar, Russia**

<https://orcid.org/0000-0002-3215-1124>

[airapetyanvv@mail.ru](mailto:airapetyanvv@mail.ru)

**Vladlen Konstantinovich Ignatovich**

Cand.ped. Sciences, Assoc. FSBEI HE «Kuban State University»

Krasnodar, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-1625-772X>

[vign62@mail.ru](mailto:vign62@mail.ru)

Russia,

**Abstract. Introduction.** The article is devoted to the problem of revealing and substantiation of psychological conditions of development of learning activity of younger schoolchildren and testing the effectiveness of these conditions in the experimental work. The psychological conditions of students of experimental classes are analyzed and the level of formation of components of learning activity is determined. The relevance of the study is related to the need to identify and substantiate the idea that, without knowing the psychological conditions, it is impossible to fully manage the learning activity of students.

**Methods:** testing and interviewing; qualitative and comparative analysis of experimental data; statistical. The study involved students of two 3rd grades - 62 people, including 28 boys and 34 girls.

**Results:** psychological conditions for the development of the learning activity of younger students were identified and scientifically substantiated: a democratic leadership style, the orientation of the activity on the child and intrinsic motivation;

**Conclusions.** It was proved empirically that the creation of the identified psychological conditions provides a higher level of learning motivation and development of learning activity.

**Keywords:** psychological conditions, development, younger schoolchildren, educational activity, style of pedagogical leadership, motivation of the teacher's professional activity, orientation of pedagogical activity

**For citation:** Airapetyan V.V., Ignatovich V.K. Experimental justification of psychological conditions for the development of learning activity of younger students.

*Pedagogy: history, perspectives.* 2022. Vol. 5. No. 1. P 48-69. (In Russ.)

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-48-69

### **Введение.**

Начальная школа ознаменовывает себя как сензитивный период для становления учебной деятельности и формирования важных психических новообразований. Такие утверждения выдвигали Л.И. Божович, В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Д.Б. Эльконин и др. [1; 2; 3; 4; 5] Всё это происходит под влиянием педагогического воздействия и от учителя в большей степени зависит эффективность дальнейшего обучения учащихся. Поэтому именно в младшем школьном возрасте особое внимание уделяется диагностике и формированию компонентов учебной деятельности.

Учебная деятельность – это деятельность, имеющая своим содержанием овладение обобщенными способами действий в сфере научных понятий. Результатом учебной деятельности, в ходе которой происходит усвоение научных понятий, является, прежде всего, изменение самого ученика, его развитие.

Проблема формирования компонентов учебной деятельности затронута в трудах многих отечественных и зарубежных ученых. В психолого-педагогических исследованиях Л.С. Выготского, П.Я. Гальперина, В.В. Давыдова, Л.В. Занкова, М.С. Каган, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, К.К. Платонова, Д.Б. Эльконина, проблема деятельности раскрывается с различных позиций [6; 7; 2; 8; 9; 3; 5].

В трудах Ю.К. Бабанского, Ф.В. Варегиной, П.Я. Гальперина, В.В. Давыдова, А.В. Запорожец, А.А. Люблинской, Н.Ф. Талызиной, Д.Б. Эльконина, согласно своей специфике учебная деятельность обладает преобразующей (развитие ребенка через овладение им различными интеллектуальными и практическими умениями) и познавательной функциями (познание окружающего мира, выражающееся в усвоении накопленного человечеством опыта).

Как один из видов деятельности, учение имеет единую для всех видов деятельности структуру. По мнению Т.И. Шамовой, в самом общем виде в ней могут быть выделены мотивационный, ориентационный, операционный, энергетический и оценочный компоненты. А.А. Люблинская и Н.Ф. Талызина считают, что о полноте и осознанности реализации учебной деятельности можно судить по состоянию наиболее важных из них: мотивационного и операционного компонентов [10; 11]. И многое здесь зависит оттого, какое пространство и какие

условия будут способствовать развитию деятельности, а не её торможению. Поэтому психолого-педагогическое сопровождение развития учебной деятельности младшего школьника должно включать в себя психологические условия, созданные учителем. Оттого, что находится в его личности, в его коммуникации с учащимися, коммуникации между учащимися зависит то, каким и с каким набором умений и знаний выйдет ученик из начальной школы. Как справедливо заметила С.Н. Кочкина «начинающий учитель приходит работать в уже существующую систему, однако он способен создавать и изменять ее. Профессия учителя творческая. Она для талантливых людей» [15, с. 46].

Таким образом, *актуальность исследования* связана необходимостью выявления и обоснования мысли о том, что, не зная психологических условий, невозможно полноценно управлять учебной деятельностью учащихся. А систематизированных условий в психолого-педагогической литературе не выявлено, они разбросаны по разным трудам.

Отсюда вытекает *проблема исследования*: какие психологические условия обеспечивают эффективность развития учебной деятельности младших школьников?

#### **Методы исследования:**

теоретические – анализ научных источников по теме исследования;

эмпирические – тестирование («Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана и «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина) и опрос (методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (МУН) А.А. Реана) и «Методика оценки уровня сформированности учебной деятельности» Г.В. Репкина, Е.В. Заика);

В практической части исследования для диагностики учащихся и учителей бы использованы такие эмпирические методы как:

– опрос: методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (МУН) А.А. Реана) и «Методика оценки уровня сформированности учебной деятельности» Г.В. Репкина, Е.В. Заика;

– тестирование «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана и «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина.

Был проведён *качественный, статистический и сравнительный анализ* данных.

Для диагностики мотивации учащихся был использован опросник А.А. Реана. Он состоит из 20 высказываний, на которые нужно дать либо утвердительный ответ, либо отрицательный.

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если



количество баллов 8, 9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12, 13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Качественный и сравнительный анализ экспериментальных данных; статистические – U-критерий Манна-Уитни для выявления достоверности различий в уровнях мотивации детей, обучающихся в разных психологических условиях.

*Результаты и обсуждение.* В ходе нашего исследования было установлено, что в наибольшей степени развитие учебной мотивации младших школьников способствует созданию психологических условий, отвечающих возрастным особенностям их развития.

Как утверждают Т.А. Халилов и Д.А. Чалыш «достаточно часто дети младшего школьного возраста не могут проявить себя наилучшим образом из-за определенных внешних влияний, которые заставляют их чувствовать психологическое давление или неуверенность в своих силах» [14, с. 94].

Методом анализа научной литературы были выявлены следующие психологические условия развития мотивации учебной деятельности младших школьников: демократический стиль руководства, направленность деятельности на ребёнка и внутренняя мотивация. Их экспериментальное обоснование осуществлялось на базе МБОУ гимназия № 33 г. Краснодара. Выборку составили учащиеся двух 3-х классов. Всего 62 человека, из них 28 мальчиков и 34 девочки.

Дадим их общую характеристику.

Диагностика уровня сформированности базовых компонентов учебной деятельности проводилась по методике Г.В. Репкина, Е.В. Заика.

Целью данной методики является оценка уровня сформированности компонентов учебной деятельности. Структурные компоненты учебной деятельности:

- 1) мотивы.
- 2) цели и целеполагание.
- 3) учебные действия.
- 4) контроль.
- 5) оценка.

Описание уровней сформированности учебной деятельности сможет помочь учителю или психологу обобщить накопленные ими наблюдения двумя способами:

– изучив качественные характеристики уровней компонентов, использовать их как непосредственную основу для обобщения и оценки учебной деятельности каждого ученика;

– использовать в качестве промежуточного средства оценки специальный набор вопросов (даётся в качестве дополнения к описаниям уровней) и делать выводы по содержанию ответов на них.

В качестве материала: выступали таблицы с качественным описанием уровней и бланк опросника, состоящий из 37 вопросов. Учитель заполняет бланк на каждого ученика и производит расшифровку с помощью ключа. При сомнениях в оценке необходимо обратиться к основному тексту с описанием уровней

сформированности того или иного компонента, чтобы сформулировать более основательную оценку относительно этого компонента у данного ученика.

Далее рассмотрим диагностику учителей как носителей психологических условий.

Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция внутренней и внешней мотивации.

Респондентам предлагается ответить на 7 вопросов, касающихся их мотивов преподавательской деятельности, используя 5-балльную.

Обработка результатов проводится путём подсчёта показателей внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (6+7) / 2$$

$$ВПМ = (1 + 2 + 5) / 3$$

$$ВОМ = (3+4) / 2$$

$$ВМ = ВОМ > ВПМ$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ > ВОМ$ .

Наихудшим мотивационным комплексом является тип  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ .

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

«Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина позволяет построить «портрет» учителя по следующим шкалам: приоритетные ценности, психоэмоциональное состояние, самооценка, стиль преподавания / воспитания, уровень субъективного контроля. Опросник состоит из 50 высказываний. В соответствии с заявленными психологическими условиями, нами были рассмотрены две шкалы: приоритетные ценности и стиль преподавания. В соответствии с интерпретацией по первой шкале определялось, что являлось наиболее приоритетной для учителя – «отношения с детьми», «отношения с коллегами» или «собственные переживания». Шкала «стиль преподавания» включала демократический, либеральный и авторитарный стиль.

Нами была составлена и проверена в эксперименте программа исследования психологических условий развития младших школьников.

Исследование проводилось на базе МБОУ гимназия №33 г. Краснодара. Выборку составили два 3-х класса и два учителя начальных классов. Всего 62 человека.

*Программа исследования* включала следующие этапы:

— диагностика учащихся по методикам «Мотивация успеха и боязнь не-

удачи» (МУН) А.А. Реана» для выявления направленности мотивации учащегося и «Оценка уровня сформированности учебной деятельности» Г.В. Репкина, Е.В. Заика;

– диагностика учителей по методикам «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана для выявления мотивации профессиональной деятельности педагога и «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина для определения направленности деятельности учителя и стиль педагогического руководства;

- качественный и сравнительный анализ полученных данных;
- статистический анализ при помощи U-критерия Манна - Уитни
- систематизация данных.

Рассмотрим результаты диагностики в первом экспериментальном классе, численность которого составляет 34 учащихся и 1 учитель.

По результатам диагностики учащихся по методике МУН А.А. Реана было выявлено, что у 23 учащихся, что охватывает 70% класса, имеется мотивация на успех. У 11 человек мотивационный фокус выражен неясно: у 8 человек прослеживается тенденция к мотивации на успех, а у 3 – тенденция мотивации боязни неудач.

Результаты диагностики мотивации первого класса по методике А.А. Реана в процентном соотношении представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Результаты диагностики мотивации

первого экспериментально класса по методике «МУН» А.А. Реана

Figure 1 - Results of diagnostics of motivation

of the first experimental class according to the "MOON" method by A.A. Rean



Источник: составлено автором научной статьи.

Source: compiled by the author of the scientific article

Далее проанализируем состояние компонентов учебной деятельности в данном классе по методике «Оценка уровня сформированности учебной деятельности» Г.В. Репкина, Е.В. Заика.

Бланк опросника заполнялся учителем на каждого ученика. Он включал

основную часть и дополнительную, в случае необходимости уточнения уровня сформированности компонентов. После заполнения опросника, учитель обращался к таблицам с качественным описанием уровней сформированности, и уже по нему давал свой окончательный результат по поводу каждого.

Сводная таблица по результатам методики представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни сформированности компонентов учебной деятельности в первом экспериментальном классе

Table 1 – Levels of formation of components of educational activity in the first experimental class

| <b>Уровни сформированности компонентов учебной деятельности в 3 «классе»</b> |                                      |                      |                         |                          |               |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|
| <b>№</b>                                                                     | <b>Учебно-познавательный интерес</b> | <b>Целеполагание</b> | <b>Учебные действия</b> | <b>Действия контроля</b> | <b>Оценка</b> |
| 1                                                                            | 5                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 2                                                                            | 5                                    | 6                    | 6                       | 4                        | 2             |
| 3                                                                            | 5                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 4                                                                            | 3                                    | 3                    | 2                       | 3                        | 2             |
| 5                                                                            | 2                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 6                                                                            | 2                                    | 3                    | 2                       | 3                        | 2             |
| 7                                                                            | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 1             |
| 8                                                                            | 3                                    | 3                    | 4                       | 3                        | 2             |
| 9                                                                            | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 1             |
| 10                                                                           | 5                                    | 6                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 11                                                                           | 5                                    | 6                    | 6                       | 4                        | 2             |
| 12                                                                           | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 2             |
| 13                                                                           | 4                                    | 5                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 14                                                                           | 3                                    | 3                    | 4                       | 3                        | 3             |
| 15                                                                           | 2                                    | 3                    | 2                       | 2                        | 3             |
| 16                                                                           | 2                                    | 3                    | 2                       | 3                        | 3             |
| 17                                                                           | 5                                    | 5                    | 5                       | 4                        | 2             |
| 18                                                                           | 3                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 19                                                                           | 2                                    | 3                    | 2                       | 2                        | 3             |
| 20                                                                           | 3                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 21                                                                           | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 1             |
| 22                                                                           | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 3             |
| 23                                                                           | 5                                    | 5                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 24                                                                           | 5                                    | 6                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 25                                                                           | 3                                    | 1                    | 1                       | 3                        | 2             |
| 26                                                                           | 2                                    | 3                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 27                                                                           | 5                                    | 6                    | 4                       | 4                        | 3             |
| 28                                                                           | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 4             |
| 29                                                                           | 2                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 30                                                                           | 1                                    | 1                    | 1                       | 1                        | 4             |
| 31                                                                           | 3                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 2             |
| 32                                                                           | 2                                    | 4                    | 2                       | 2                        | 2             |
| 33                                                                           | 4                                    | 5                    | 5                       | 4                        | 2             |
| 34                                                                           | 4                                    | 4                    | 4                       | 4                        | 2             |

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Стоит отметить, что чем выше уровень, тем более сформирован каждый отдельно взятый компонент. При любых условиях развитие учеников идёт неравномерно, и у каждого из них не будет одинакового уровня по всем компонентам, и у разных учеников эти «профили» (т.е. картина по всем компонентам) будут разные.

Из таблицы мы наблюдаем следующую картину:

1. Большинство учащихся первого класса 26% (9 человек) находятся на 5 уровне сформированности учебно-познавательного интереса, что означает устойчивый учебно-познавательный интерес, который возникает на общий способ решения целой системы задач (но не выходит за пределы изучаемого материала). Такие дети охотно включаются в процесс выполнения заданий, работает длительно и устойчиво, принимает предложения найти новые применения найденному способу.

Также по 23% (по 8 человек) расположились на 2 и 3 уровнях:

– 2 – реакция на новизну: положительные реакции возникают только на новый материал, касающийся конкретных фактов (но не теории). Ученик оживляется, задает вопросы о новом фактическом материале; включается в выполнение задания, связанного с ним, однако длительной устойчивой активности не проявляет;

– 3 – любопытство: положительные реакции возникают на новый теоретический материал (но не на способы решения задач). Учащийся оживляется и задает вопросы довольно часто; включается в выполнение заданий часто, но интерес быстро пропадает.

Наглядные результаты того, на каком уровне сформированности компонента «учебно-познавательный интерес» расположилось большинство учащихся 3 «А», класса представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Результаты сформированности компонента «учебно-познавательный интерес» у 3 «А» класса

Figure 2 – The results of the formation of the component "educational and cognitive interest" in the 3rd "A" class



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

2. Целеполагание 26% (9 человек) находится на 4 уровне сформированности – принятие познавательной цели, которая сохраняется при выполнении учебных действий и регулирует весь процесс их выполнения; чётко выполняется требование познавательной задачи. Обучающийся охотно осуществляет решение познавательной задачи, не изменяя её (не подменяя практической задачей и не выходя за её требования), чётко может дать отчёт о своих действиях после выполнения задания.

По 23% описываются 1 и 3 уровнями:

– 1 уровень – отсутствие цели: предъявляемое требование осознаётся лишь частично. Включаясь в работу, быстро отвлекается или ведёт себя хаотично, не знает, что именно надо делать. Может принимать лишь простейшие (не предполагающие промежуточных целей) требования.

– 3 уровень – переопределение познавательной задачи в практическую: принимает познавательную задачу, осознаёт её требование, но в процессе её решения подменяет познавательную задачу практической. Охотно включается в решение познавательной задачи и отвечает на вопросы о её содержании; возникшая познавательная цель крайне неустойчива; при выполнении задания ориентируется лишь на практическую её часть и фактически не достигает познавательной цели.

Результаты представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Результаты сформированности компонента «целеполагание» у 3 «А» класса

Figure 3 – Results of the formation of the "goal setting" component in the 3rd "A" class



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

3. Учебные действия 47% (16 человек) учащихся достиг 4 уровня – адекватный перенос учебных действий: умеет обнаружить несоответствие новой задачи и усвоенного способа; пытается самостоятельно перестроить известный ему способ, однако может это правильно сделать только при помощи учителя.



Достаточно полно анализирует условия задачи и чётко соотносит их с известными способами; легко принимает косвенную помощь учителя; осознает и готов описать причины своих затруднений и особенности нового способа действия.

4. Действия контроля у 52% класса (18 человек) имеет 4 уровень сформированности – актуальный контроль на уровне произвольного внимания: непосредственно в процессе выполнения действия ученик ориентируется на усвоенную им обобщённую его схему и успешно соотносит с ней процесс решения задачи, почти не допуская ошибок. Допущенные ошибки обнаруживаются и исправляются самостоятельно, правильно объясняет свои действия; осознанно контролирует процесс решения задачи другими учениками; столкнувшись с новой задачей, не может скорректировать применяемую схему, не контролирует её адекватность новым условиям.

5. Действия оценки у 50% на 2 уровне – неадекватная ретроспективная оценка: ученик не умеет, не пытается оценить свои действия, но испытывает потребность в получении внешней оценки своих действий, ориентирован на отметки учителя. Пытаясь по просьбе учителя оценить свои действия, ориентируется не на их содержание, а на внешние особенности решения задачи.

Результаты по компонентам «учебные действия», «действия контроля» и «действия оценки» представлены на рисунке 4.

Рисунок 4 – Результаты сформированности компонентов «учебные действия», «действия контроля» и «действия оценки» у 3 «А» класса

Figure 4 – The results of the formation of the components "educational actions", "control actions" and "assessment actions" in the 3rd "A" class



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Далее рассмотрим результаты диагностики учителя в первом классе по методикам «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана и «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина.

На основании полученных результатов по первой методике определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации. В данном случае у учителя наблюдается комплекс  $BM=BOM>BPM$  (внутренняя мотивация = внешняя отрицательная мотивация > внешней положительной мотивации), что говорит о том, что для него удовлетворение от самого процесса и результата работы, возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности имеют такую же значимость, как и стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег и возможных наказаний или неприятностей.

По результатам методики «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина было выявлено, что для учителя приоритетными ценностями являются отношения с детьми и собственные переживания (количество баллов одинаковое) и стиль педагогического руководства – демократический.

Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Психологические условия в 3 «А» классе  
Table 2 – Psychological conditions in the 3rd "A" class

| Психологические условия в 3 «А» классе                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивационный комплекс                                                                                                                                                                                                                                                                 | Приоритетные ценности                           | Стиль педагогического руководства                                                                                                                                                        |
| $BM=BOM>BPM$ : удовлетворение от самого процесса и результата работы, возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности имеют такую же значимость, как и стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег и возможных наказаний или неприятностей. | Отношения с учащимися и собственные переживания | Демократический. Тактическая установка: сотрудничество с воспитанниками.<br>Владение инициативой: педагог владеет инициативой и стимулирует инициативу детей. Совместное решение проблем |

Теперь рассмотрим результаты диагностик во втором экспериментальном классе, состав которого 28 учащихся и 1 учитель.

По результатам диагностики учащихся по методике МУН А.А. Реана было выявлено, что у 12 учащихся, что охватывает 46% класса, имеется мотивация на успех. У 16 человек мотивационный фокус выражен неясно: у 7 человек прослеживается тенденция к мотивации на успех, а у 9 – тенденция мотивации к мотивации боязни неудач.

Результаты диагностики мотивации второго класса по методике А.А. Реана в процентном соотношении представлены на рисунке 5.

Рисунок 5 – Результаты диагностики мотивации во втором экспериментальном классе по методике «МУН» А.А. Реана

Figure 5 – Results of motivation diagnostics in the second experimental class according to the "MOON" method by A.A. Rean



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Далее проанализируем состояние компонентов учебной деятельности в данном классе по методике «Оценка уровня сформированности учебной деятельности» Г.В. Репкина, Е.В. Заика.

Сводная таблица по результатам методики представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Уровни сформированности компонентов учебной деятельности во втором экспериментальном классе

Table 3 – Levels of formation of components of educational activity in the second experimental class

| <b>Уровни сформированности компонентов учебной деятельности в 3 «Б» классе</b> |                               |               |                  |                   |        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------|-------------------|--------|
| №                                                                              | Учебно-познавательный интерес | Целеполагание | Учебные действия | Действия контроля | Оценка |
| 1                                                                              | 3                             | 4             | 4                | 3                 | 4      |
| 2                                                                              | 4                             | 4             | 4                | 4                 | 2      |
| 3                                                                              | 3                             | 4             | 3                | 3                 | 3      |
| 4                                                                              | 3                             | 3             | 2                | 3                 | 2      |
| 5                                                                              | 2                             | 5             | 3                | 2                 | 1      |
| 6                                                                              | 2                             | 3             | 2                | 3                 | 2      |
| 7                                                                              | 1                             | 3             | 1                | 1                 | 4      |
| 8                                                                              | 3                             | 3             | 3                | 3                 | 2      |
| 9                                                                              | 1                             | 1             | 3                | 1                 | 1      |
| 10                                                                             | 5                             | 3             | 3                | 4                 | 3      |
| 11                                                                             | 5                             | 4             | 6                | 4                 | 2      |
| 12                                                                             | 1                             | 1             | 1                | 1                 | 2      |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 13 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 17 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 20 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 23 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 |
| 24 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 25 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 28 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Из таблицы видно, что:

1. Учебно-познавательный интерес 39% (11 человек) находится на 3 уровне сформированности – любопытство: положительные реакции возникают на новый теоретический материал (но не на способы решения задач). Оживляется и задает вопросы довольно часто; включается в выполнение заданий часто, но интерес быстро пропадает.
2. Целеполагание 36% (10 человек) располагается на 3 уровне – переопределение познавательной задачи в практическую: принимает познавательную задачу, осознаёт её требование, но в процессе её решения подменяет познавательную задачу практической. Охотно включается в решение познавательной задачи и отвечает на вопросы о её содержании; возникшая познавательная цель крайне неустойчива; при выполнении задания ориентируется лишь на практическую его часть и фактически не достигает познавательной цели.
3. Учебные действия 43% (12 человек) соответствуют 3 уровню сформированности – неадекватный перенос учебных действий: ребёнок самостоятельно применяет усвоенный способ действия к решению новой задачи, однако не способен внести в него даже небольшие изменения, чтобы приурочить его к условиям конкретной задачи. Усвоенный способ применяет «слепо», не соотнося его с условиями задачи; такое соотношение и перестройку действия может осуществлять лишь с помощью учителя, а не самостоятельно; при неизменности условий способен успешно выполнять действия самостоятельно.
4. Действия контроля 32% (9 человек) – это потенциальный контроль на уровне произвольного внимания (3 уровень): при выполнении нового

действия введённая его схема осознаётся, однако затруднено одновременное выполнение учебных действий и их соотнесение со схемой; ретроспективно такое соотнесение продельывает, ошибки исправляет и обосновывает. В процессе решения задачи не использует усвоенную схему, а после её решения, в особенности по просьбе учителя может соотнести его со схемой, найти и исправить ошибки; в многократно повторённых действиях ошибок не допускает или легко их исправляет.

5. Действия оценки 36% (10 человек) на 2 уровне – неадекватная ретроспективная оценка: ученик не умеет, не пытается оценить свои действия, но испытывает потребность в получении внешней оценки своих действий, ориентирован на отметки учителя. Пытаясь по просьбе учителя оценить свои действия, ориентируется не на их содержание, а на внешние особенности решения задачи.

Наглядно результаты сформированности компонентов учебной деятельности в 3 «Б» классе представлены на рисунке 6.

Рисунок 6 – Результаты сформированности компонентов учебной деятельности в 3 «Б» классе

Figure – 6 The results of the formation of the components of educational activity in the 3rd "B" class



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Теперь рассмотрим результаты диагностики учителя во втором классе по методикам «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А.А. Реана и «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина.

Мотивационный комплекс второго учителя по методике А.А. Реана – ВПМ>ВОМ>ВМ (внешняя положительная мотивация > внешняя отрицательная > внутренняя мотивация). Обозначим, что к ВПМ, которая преобладает у данного учителя, относят денежный заработок, стремление к продвижению по работе и потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других.

По результатам методики «Психологический портрет учителя» Г.В. Резапкина было выявлено, что для учителя приоритетными ценностями являются отношения с коллегами, а стиль педагогического руководства – либерально-попустительский.

Психологические условия в 3 «Б» классе представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Психологические условия в 3 «Б» классе

Table 4 - Psychological conditions in the 3rd "B" class

| Психологические условия в 3 «Б» классе                                                                                                                                    |                       |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивационный комплекс                                                                                                                                                    | Приоритетные ценности | Стиль педагогического руководства                                                                                                                                                                                    |
| ВПМ>ВОМ>ВМ: преобладает мотивация на денежный заработок, стремление к продвижению по работе и потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других. | Отношения с коллегами | Либерально-попустительский.<br>Тактическая установка педагога: невмешательство.<br>Владение инициативой в общении: педагог отдаёт инициативу учащимся, устраняется при решении проблем: как дети решат, так и будет. |

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Таким образом, мы провели анализ психологических условий учащихся экспериментальных классов и определили уровень сформированности компонентов учебной деятельности.

Осуществляя эмпирическое обоснование психологических условий развития учебной деятельности младших школьников, мы сравнили результаты сформированности компонентов учебной деятельности двух классов, находящихся в разных психологических условиях, а именно: мотивации педагогической деятельности учителя, приоритетных ценностей учителя и стиле педагогического руководства.

Мы выявили, что в первом экспериментальном классе мотивационный комплекс личности учителя ВМ=ВОМ > ВПМ (внутренняя мотивация = внешняя отрицательная мотивация > внешней положительной мотивации), приоритетные ценности – отношения с детьми и собственные переживания, а стиль педагогического руководства – демократический. Мотивация на успех установлена у 70% учащихся.



Обобщенные результаты сформированности компонентов учебной деятельности по первому классу:

- учебно-познавательный интерес – 5 уровень
- целеполагание – 4
- учебные действия – 4
- действия контроля – 4
- оценка – 2

Во втором экспериментальном классе мотивационный комплекс личности учителя  $ВПМ > ВОМ > ВМ$  (внешняя положительная мотивация > внешняя отрицательная > внутренняя мотивация), приоритетные ценности – отношения с коллегами, а стиль педагогического руководства – либерально-попустительский. Мотивация на успех установлена у 43% учащихся.

Обобщенные результаты сформированности компонентов учебной деятельности по второму классу:

- учебно-познавательный интерес – 3 уровень
- целеполагание – 3
- учебные действия – 3
- действия контроля – 3
- оценка – 2

Напомним, что чем выше уровень, тем более сформирован отдельно взятый компонент учебной деятельности.

Из этого следует, что существует разница между уровнем развития учебной деятельности детей, находящихся в разных психологических условиях.

Сравнительные результаты уровней сформированности компонентов учебной деятельности двух классов представлен на рисунке 7.

Рисунок 7 – Сравнительные результаты уровней сформированности компонентов учебной деятельности двух классов представлен

Figure 7 – Comparative results of the levels of formation of the components of educational activity of two classes are presented



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

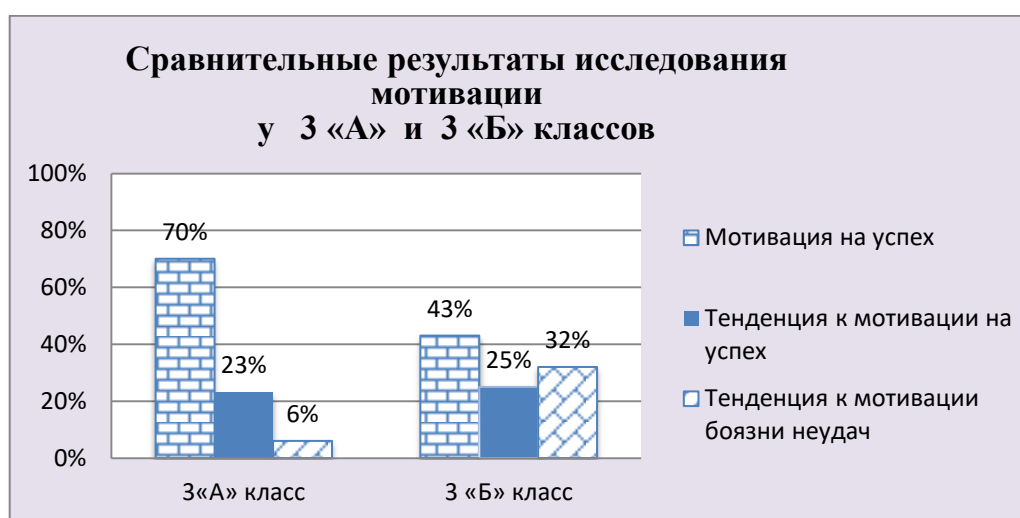
Сравнив данные двух классов, мы видим, что уровни, на которых находятся учащиеся по одному и тому же компоненту имеют различия. Одинаковый уровень отмечается только по компоненту «действия оценки».

Это первое доказательство того, что у учеников, обучающихся в разных психологических условиях, уровень развития учебной деятельности разный.

Далее на рисунке 8 представлены сравнительные результаты мотивации двух классов.

Рисунок 8 – Сравнительные результаты исследования мотивации у 3 «А» и 3 «Б» классов

Figure 8 – Comparative results of the study of motivation in 3 "A" and 3 "B" classes



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Здесь заметим, что в 3 «А» классе 70% учащихся имеют мотивацию на успех, а в 3 «Б» классе – всего 43%, то есть даже не половина. Причём тенденция к мотивации боязни неудач в 3 «Б» значительно выше, чем в 3 «А», когда как тенденция к мотивации на успех почти одинакова в процентном соотношении.

Для выявления достоверности различий в мотивации учащихся, обучающихся в разных психологических условиях, был проведен статистический анализ на основе непараметрического критерия U Манна – Уитни. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты статистического анализа достоверности различий в мотивации учащихся 3 «А» и 3 «Б» классов

Table 5 – The results of statistical analysis of the reliability of differences in the motivation of students of grades 3 "A" and 3 "B"

| Мотивация достижения успеха и избегания неудач | Средние показатели |             | Фактический показатель | Достоверность значимости показателей |
|------------------------------------------------|--------------------|-------------|------------------------|--------------------------------------|
|                                                | 3 «А» класс        | 3 «Б» класс |                        |                                      |
|                                                | 491                | 343         | -63                    | 0,00* (p<0,01)                       |

*Примечание:* p – уровень статистической значимости, \* – различия статистически достоверны.

Из подсчетов следует, что различия между мотивацией у учащихся 3 «А» и 3 «Б» класса достоверны.

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Теперь сгруппируем все данные и поместим в таблицу 6.

Таблица 6 – Психологические условия и показатели диагностики сформированности компонентов учебной деятельности и мотивации достижения успеха и избегания неудач у двух классов

Table 6 - Psychological conditions and diagnostic indicators of the formation of components of educational activity and motivation to achieve success and avoid failure in two classes

| Класс | ПЦ                                           | СПР                        | МПДП       | МДУ | Уровни сформированности компонентов учебной деятельности |   |    |    |    |
|-------|----------------------------------------------|----------------------------|------------|-----|----------------------------------------------------------|---|----|----|----|
|       |                                              |                            |            |     | УПИ                                                      | Ц | УД | ДК | ДО |
| 3 «А» | Отношения с детьми и собственные переживания | Демократический            | BM=BOM>ВПМ | 70% | 5                                                        | 4 | 4  | 4  | 2  |
| 3 «Б» | Отношения с коллегами                        | Либерально-попустительский | ВПМ>BOM>BM | 43% | 3                                                        | 3 | 3  | 3  | 2  |

*Примечания:* ПЦ – приоритетные ценности; СПР – стиль педагогического руководства; МПДП – мотивация профессиональной деятельности педагога; МДУ – мотивация достижения успеха; УПИ – учебно-познавательный интерес, Ц – целеполагание, УД – учебные действия, ДК – действия контроля, ДО – действия оценки

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

В 3 «А» классе учитель является носителем тех условий, которые мы выделили в теоретической части исследования. Плюс ко всему более половины класса замотивированы на успех. Как итог – уровень сформированности компонентов учебной деятельности находится на 4-5 уровне из 6 возможных. Исключение составляет только 2 уровень действий оценки, но он идентичен уровню у 3 «Б».

В 3 «Б» классе у учителя отличный от нашей гипотезы психологический портрет. Также мотивация на успех не достигает даже 50% класса. Уровень сформированности компонентов учебной деятельности не поднимается выше 3. И также различия между мотивацией учащихся 3 «А» и 3 «Б» класса достоверны.

В целом проведенное исследование позволяет утверждать, что существует прямая связь между психологическими условиями и характеристиками учебной деятельности учащихся, в частности, создание таких психологических условий как: демократический стиль руководства, направленность деятельности на ре-

бёнка и внутренняя мотивация, обеспечивает более высокий уровень учебной мотивации и развития учебной деятельности, в то время как отсутствие этих условий проявляется в недостаточно высоком уровне мотивации и развития деятельности.

### **Заключение.**

Таким образом, в исследовании была экспериментально проверена работа выделенных психологических условий развития учебной деятельности на практике.

Качественный анализ показал, что в 3 «А» классе имеются скачки по уровням сформированности:

- то есть почти одинаковый процент класса располагается на разных уровнях,
- в то время как в 3 «Б» классе есть преобладающее большинство детей на каком-то одном уровне.

Сравнив данные у обоих классов, мы пришли к выводу, что разница в уровнях развития деятельности всё же есть. К нашей удаче у двух выбранных классов, учителя являлись носителем разных условий, поэтому мы смогли проследить разницу в результатах. Отметим, что выделенные нами психологические условия можно считать эффективными для развития учебной деятельности, поскольку в 3 «А» классе наблюдается высокий уровень сформированности компонентов учебной деятельности.

В целом проведенное исследование позволяет утверждать, что существует прямая связь между психологическими условиями и характеристиками учебной деятельности учащихся, в частности, создание таких психологических условий как:

демократический стиль руководства, направленность деятельности на ребёнка и внутренняя мотивация, что обеспечивает более высокий уровень учебной мотивации и развития учебной деятельности, в то время как отсутствие этих условий проявляется в недостаточно высоком уровне мотивации и развития деятельности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Божович, Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. – М.: Просвещение, 1968. – 464 с.
2. Давыдов, В.В. Проблемы развивающего обучения: Опыт теоретического и экспериментального психологического исследования. М: Педагогика, 1986. – 240 с.
3. Леонтьев, А.Н. Лекции по общей психологии. М.: Смысл, 2001. – 511 с.
4. Рубинштейн, С.А. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1981. – 423 с.
5. Эльконин, Д.Б. Психическое развитие в детских возрастах. Избранные психологические труды / под ред. Д.И. Фельдштейна. М.; Воронеж, 1997.
6. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / под ред. В.В. Давыдова. М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 536 с.
7. Гальперин, П.Я. Введение в психологию: Учебное пособие для вузов – М.: Книжный дом «Университет», 1999. – 332 с.

8. Занков, Л.В. Избранные педагогические труды / Л.В. Занков; вступ. ст. Ш.А. Амонашвили. – М.: Новая шк., 1996.
9. Каган, М.С. К12 Человеческая деятельность. (Опыт системного анализа). М., Политиздат, 1974. – 328 с.
10. Люблинская, А.А. Детская психология / А.А. Люблинская. – Москва: Высшая школа, 2016. – 416 с.
11. Талызина, Н.Ф. Формирование познавательной деятельности младших школьников: Кн. для учителя / Н.Ф. Талызина. – М.: Просвещение, 1988. – 172 с.
12. Халилов Т.А., Чалыш Д.А. Психолого-педагогические условия развития креативности у детей младшего школьного возраста: аналитические основания и прикладные перспективы // Педагогика: история, перспективы. 2021. Том 4. №4. С. 90 – 97.
13. Кочкина С.Н. Роль педагога-наставника в современном мире. Педагогика: история, перспективы. 2020. Том.3. No2. С.46-51.
14. Реан, А.А. Психология педагогической деятельности. Ижевск, 1994.
15. Репкин, В.В. «Развивающее обучение и учебная деятельность». Рига, 1997.

## REFERENCES

1. Bozhovich, L.I. Personality and its formation in childhood. M.: Enlightenment, 1968. 464 p.
2. Davydov, V.V. Problems of developmental learning: The experience of theoretical and experimental psychological research. Moscow: Pedagogika, 1986. 240 p.
3. Leontiev, A.N. Lectures on general psychology. M.: Sense, 2001. 511 p.
4. Rubinstein, S.A. Problems of general psychology. M.: Pedagogy, 1981. 423 p.
5. Elkonin, D.B. Mental development in childhood. Selected psychological works, ed. by D.I. Feldstein. M.; Voronezh, 1997.
6. Vygotsky, L.S. educational psychology / ed. M.: Pedagogika-Press, 1996. 536 p.
7. Galperin, P.Y. Introduction to psychology: textbook for universities M.: knizhnyi Dom Universitet, 1999. 332 p.
8. Zankov, L.V. Selected pedagogical works / L.V. Zankov; introduction by S.A. Amonashvili. M.: Novaya shk., 1996.
9. Kagan, M.S. K12 Human activity
10. Lyublinskaya, A. A. Child psychology / A.A. Lyublinskaya. Moscow : Higher School, 2016. 416 p.
11. Talyzina, N.F. Formation of cognitive activity of younger schoolchildren: Book for teachers / N.F. Talyzina. M.: Enlightenment, 1988. 172 p.
12. Khalilov T.A., Chalysh D.A. Psychological and pedagogical conditions for the development of creativity in children of primary school age: analytical foundations and applied perspectives // Pedagogy: history, prospects. 2021. Volume 4. No. 4. pp. 90 – 97.
13. Kochkina S.N. The role of a teacher-mentor in the modern world. Pedagogy: history, prospects. 2020. Volume.3. No2. pp. 46-51.
14. Rean, A.A. Psychology of pedagogical activity. Izhevsk, 1994.
15. Repkin, V.V. "Developing education and educational activity". Riga, 1997.

**Информация об авторах:** Виктория В. Айрапетян, магистр. Направление подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование. Направленность (профиль) Психологическое консультирование в образовании  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3215-1124>  
[airapetyanvv@mail.ru](mailto:airapetyanvv@mail.ru)

Игнатович Владлен Константинович, канд. пед. наук, доц. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»  
Краснодар, Россия  
<http://orcid.org/0000-0002-1625-772X>  
[vign62@mail.ru](mailto:vign62@mail.ru)  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

**Information about the authors:** Airapetyan Victoria Valerievna, Master's Degree  
Major of training 44.04.02 Psychological and pedagogical education  
Focus (profile) Psychological counseling in education.  
Kuban State University  
г. Krasnodar, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-3215-1124>  
[airapetyanvv@mail.ru](mailto:airapetyanvv@mail.ru)

Ignatovich Vladlen Konstantinovich, Cand. ped. Sciences, Associate Professor.  
Kuban State University  
Krasnodar, Russia  
<http://orcid.org/0000-0002-1625-772X>  
[vign62@mail.ru](mailto:vign62@mail.ru)  
Russia,

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 16.01.2022  
Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 09.02.2022  
Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflicts of interests

© Айрапетян В.В. 2022

© Игнатович В.К. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022



**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-70-80

УДК159.99

**СПЛОЧЕНИЕ УЧЕНИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА МЛАДШИХ  
ШКОЛЬНИКОВ КАК ЗАДАЧА ПРОФИЛАКТИКИ БУЛЛИНГА И  
КИБЕРБУЛЛИНГА****Семенова Анна Витальевна**

Кубанский государственный университет

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1937-5641>

anna-petrenko94@mail.ru

**Аннотация. Введение.** В статье представлена программа тренингов на сплочение детского коллектива. Она написана на основании психолого-педагогических особенностей учащихся третьего класса. Данная программа предполагает проведение занятия продолжительностью один час. В зависимости от индивидуальных потребностей школьников или класса время занятия может быть уменьшено или увеличено. Задача профилактики буллинга и кибербуллинга – сплочение ученического коллектива младших школьников.

**Методами исследования** в программе будет являться тестирование и опрос.

**Практическая значимость.** Программа вполне подходит для работы с учащимися со второго по четвертый класс. Она может помочь психологам, учителям, педагогам дополнительного образования.

**Выводы и заключение.** Программа была реализована в частной школе на небольшой группе учащихся в возрасте десяти лет. Послужила инструментом для профилактики школьной травли, для решения задачи на сплочение коллектива. Занятия помогли развить эмпатию, способность к рефлексии, повысить самооценку, научиться взаимодействовать, проявлять уважение к старшим.

**Ключевые слова:** тренинг на сплочение, сплочение детского коллектива, младший школьник, подросток

**Для цитирования:** Семенова А.В. Сплочение ученического коллектива младших школьников как задача профилактики буллинга и кибербуллинга // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5 . №1 . с. 70-80

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-70-80

**Благодарность.** *Выражаю особую благодарность своему наставнику, психологу М.Ю. Батраковой доценту кафедры педагогики и психологии, за ценные рекомендации в составлении программы. Также благодарю переводчика, редактора, которые помогли оформить статью по всем редакционным требованиям.*

## Original article

### COHESION OF THE YOUNGER SCHOOLCHILDREN AS A TASK FOR PREVENTION OF BULLYING AND CYBERBULLYING

**Anna V. Semyonova**

Kuban state University.

Krasnodar, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1937-5641>

[anna-petrenko94@mail.ru](mailto:anna-petrenko94@mail.ru)

**Abstract. Introduction.** The article presents a training program for the rallying of the children's team. It is written on the basis of the psychological and pedagogical characteristics of third-grade students. This program includes a one-hour session. Depending on the individual needs of the students or the class, the time of the lesson can be reduced or increased. The task of preventing bullying and cyberbullying is to unite the student team of younger students.

**The methods** of research in the program will be testing and questioning.

**Practical significance.** The program is quite suitable for working with students from the second to the fourth grade. It can help psychologists, teachers, teachers of additional education.

**Conclusions and conclusion.** The program was implemented in a private school on a small group of students aged ten years. It served as a tool for the prevention of school bullying, for solving the problem of team building. The classes helped develop empathy, the ability to reflect, increase self-esteem, learn how to interact, show respect for elders.

**Keywords:** cohesion training, cohesion of the children's team, junior schoolchild, teenager

**For citation:** Semenova A.V. Cohesion of the younger schoolchildren as a task for prevention of bullying and cyberbullying. *Pedagogy: history, perspectives.* 2022. Vol .5. No. 1.P. 70-80. (In Russ.)

DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-70-80

**Acknowledgement:** *I express special gratitude to my mentor, psychologist M.Y. Batrakova, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, for valuable recommendations in the preparation of the program. I also thank the translator, editor, who helped to arrange the article in accordance with all editorial requirements.*

### **Введение.**

Начало подросткового возраста может сопровождаться различными изменениями. Как физиологическими, гормональными, так и изменениями в различных сферах жизни. В этот период важно грамотное психолого-педагогическое сопровождение подростков и поддержка значимых взрослых. Одной из проблем современности стала проблема буллинга и кибербуллинга.

Подростковый возраст (отрочество) – период онтогенеза, в традиционной классификации от 11–12 до 14–15 лет, соответствующий переходу от детства к юности [1; 2]. В этот период подросток проходит через внутриличностные и межличностные конфликты, происходит поиск своего истинного «Я», а также становление эго-идентичности. В подростковом возрасте активно развивается самосознание, эмоционально-волевая сфера, формирование ценностных ориентаций, усвоение моральных и этических норм того общества и референтных групп, к которым принадлежит подросток, все это формируется на базе человеческих отношений, при этом особо важным для подростков становится общение со сверстниками [1; 3]. В этот период жизни подростка на фоне гормональных и физических изменений происходят изменения во всех сферах жизни подростка. Тема буллинга все чаще звучит как проблема современных подростковых групп, как проблема современной школы. Данной проблемой занимались многие исследователи: Д. Олвеус, Е. Роланд, Н.С. Бобровникова, Н.М. Сажина, Д.В. Фельдман, А.А. Бочавер, К.Д. Хломов и др.

**Методами исследования** в психолого-педагогической программе выступают тестирование и опрос. В качестве методик предлагается использовать социометрию Дж. Морено [4], методику для определения самооценки младших школьников «Лесенка» В.Г. Щур [5], методику «Какой Я?» модификация О.С. Богдановой [6].

Программа тренингов на сплочение детского коллектива представляет собой структуру занятий из десяти встреч учащихся с психологом-педагогом. Длительность каждого занятия – один час.

Целью программы было сплочение детского коллектива.

Задачами программы выступали:

- необходимость формирования благоприятного психологического климата в детском коллективе;
- развитие коммуникативных навыков каждого участника программы;
- развитие умения работать в команде, слышать и слушать другого;
- оказание помощи в установлении контактов между участниками;
- поддержка участников программы в проявлении открытости в выражении своего мнения и уважения мнения другого;
- помощь в обретении вербальных и невербальных способов качественного межличностного взаимодействия;
- формирование уважения к взрослым более опытным участникам

### **Занятие 1**

*Цель занятия:* диагностика отношений внутри группы, построение качественного командного взаимодействия.

*Задачи занятия:*

- знакомство коллектива с психологом, создание благоприятного психологического климата;
- диагностика межличностных взаимодействий внутри группы;
- диагностика отношения к себе участников группы;
- формирование самооценности;
- развитие знаний, умений, навыков работы в команде.

*Ход занятия:*

1. Ученики сидят в кругу. Ученикам предлагается назвать свое имя, передавая клубок ниток, при этом оставляя одну оставляя часть нитки у себя. При этом ученикам предлагается рассказать про свои ожидания от программы.

2. Психолог предлагает учащимся встать со своих мест вместе с ниткой в руке и закрытыми глазами выстроиться в круг, квадрат, треугольник.

3. Психолог предлагает ребятам убрать клубок ниток и объединиться в группы по цвету глаз. По цвету волос, по половому признаку, по времени года дня рождения и т.д.

4. Шеринг.

5. Ребята вместе с психологом придумывают правила группы.

На следующем этапе проводится диагностика. В таблице показана социометрия, предполагающая такие вопросы как [4]:

Таблица – Вопросы социометрии.

Table – Questions of sociometry.

| Вопросы                                                                        | Ответы |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| С кем бы ты хотел вместе сидеть на уроках?                                     |        |
| С кем из класса ты не хотел бы сидеть за одной партой?                         |        |
| Перечисли фамилии одноклассников, которых ты пригласишь на свой день рождения? |        |
| А кого ты никогда не пригласишь?                                               |        |
| С кем из одноклассников ты хочешь вместе готовиться к экзамену?                |        |
| А с кем ты никогда не станешь готовиться к экзамену?                           |        |

*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article.

6. Психолог проводит тесты – это социометрия, методика для определения самооценки младших школьников «Лесенка» В.Г. Щур, методика «Какой Я?» (модификация О.С. Богдановой).

7. Ребятам предлагается нарисовать общий рисунок противоположностей. Тему рисунка ученики выбирают сами. В случае затруднений психолог может сам предложить тему, например, тему «добра и зла», «мальчики и девочки», «зима и лето». Далее психолог предлагает назвать картину после того, как она закончена.

8. Шеринг. Обсуждение работы и чувств, которые возникали в процессе взаимодействия и после окончания работы.

9. Методика «Лесенка».

10. Методика «Какой я».

11. Шеринг. Подведение итогов занятия.

## ***Занятие 2***

*Цель занятия:* построение качественного командного взаимодействия, сплочение детского коллектива.

*Задачи занятия:*

- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- диагностика развитие знаний, умений, навыков работы в команде;
- развитие рефлексии;
- принятие собственной ответственности за развитие отношений;
- формирование осознанности в понимании собственных стратегий взаимодействия со сверстниками.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ученик называет имя и на какое животное он похож и почему.

2. Упражнение для разминки «Меняются местами те, кто...»

3. Ученикам предлагается на плакате «Дерево дружбы» приклеить стикер «Уровень дружбы в моем классе» на том уровне, который кажется им субъективно верным. Чем меньше уровень сплоченности в классе, тем ниже ребенок приклеивает стикер и наоборот. Далее дети и психолог обсуждают получившийся плакат, а затем приклеивают стикеры «Желательный уровень дружбы в классе». Происходит обсуждение получившегося плаката с психологом. Это дерево дружбы остается в классе до конца программы на сплочение.

4. Психолог предлагает ребятам посчитать закрытыми глазами до 15. Сложность заключается в том, что при одновременном счете несколькими учениками, счет начинается заново.

5. Упражнение на сплочение детского коллектива «Кораблекрушение», главная цель которого увидеть стратегии взаимодействия учеников друг с другом, и создать условия для получения опыта принятия, поддержки, взаимовыручки.

6. Шеринг.

7. Учащимся предлагается переклеить стикеры на дереве дружбы, если уровень сплоченности и доверия в классе по их ощущениям повысился.

8. Шеринг. Подведение итогов занятия.

### **Занятие 3**

*Цель занятия:* работа с чувством злости, гнева, поиск путей безопасного проявления этих чувств для других участников детского коллектива, сплочение детского коллектива.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- развитие чувственной сферы ребенка;
- развитие качественного проявления чувства злости;
- создание условий для безопасного выражения чувств и переживаний, создание условий поддержки и принятия группой чувств другого.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребята называют свое имя и цвет настроения.
2. Психолог просит откликнуться и ценить. Происходят ли изменения в группе.
3. Работа с пластилином. На первом этапе психолог предлагает ученикам слепить из пластилина свою злость, дать ей имя, рассказать, что больше всего ее злит. Ребята по кругу представляют свою злость. На втором этапе предлагается подарить подарок своей злости. На третьем этапе учащиеся лепят подарок злости соседу справа.
4. Шеринг. Подведение итогов занятия.

### **Занятие 4**

*Цель занятия:* сплочение детского коллектива.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- принятие собственной ответственности за развитие отношений;
- формирование осознанности в понимании стратегий взаимодействия со сверстниками;
- поиск сходств с другими участниками группы.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребятам предлагается назвать свое имя и рассказать про чувства и переживания, с которыми они пришли на занятие.
2. Упражнение для разминки «Моргалки».
3. Психолог предлагает нарисовать общий рисунок крепости, однако по мимо общего задания, дети получают индивидуальные.
4. Шеринг.
5. Психолог делит класс на подгруппы и предлагает составить рассказ «про общее».
6. Шеринг. Подведение итогов занятия.

### **Занятие 5**

*Цель занятия:* сплочение детского коллектива, раскрытие индивидуальности и самооценности каждого участника группы.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- раскрытие индивидуальности и самооценности каждого участника группы;
- развитие знаний, умений, навыков принятия и поддержки сверстников.



*Ход занятия:*

1. Приветствие. Учащиеся называют свое имя и говорят, что ценят больше всего в себе.
2. Учащиеся становятся в два круга лицом к лицу друг в другу, психолог предлагает закончить различные фразы, например: если бы ты был фильмом, то ты был бы... Затем участники по кругу меняются местами и продолжают следующую фразу.
3. Игра «Капитан драит палубу»
4. Рисунок «Смысл моего имени». После того, как рисунок закончен ребята группой ходят в гости друг к другу и слушают презентацию сверстников.
5. Ручеек благодарностей.
6. Салют из аплодисментов.
7. Шеринг. Подведение итогов занятий.

**Занятие 6**

*Цель занятия:* сплочение детского коллектива, поддержка индивидуальности и самооценности каждого участника группы.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- поддержка и принятие индивидуальности и самооценности каждого участника группы;
- развитие знаний, умений, навыков принятия и поддержки сверстников;
- поиск сходств и различий с другими участниками группы.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребята представляются и рассказывают про изменения в своей жизни, если таковые имеются.
2. Психолог предлагает ребятам построиться по росту, буквой М, Н, по месяцам рождения.
3. Шеринг.
4. Работа в парах. Ребенок рассказывает сверстнику информацию о себе в течении 2 минут, тот, кто слушает должен рассказать другим ту информацию, которую узнал. Потом ребята меняются.
5. Шеринг.
6. Игра «змейка».
7. Шеринг.
8. Каждый учащийся на листе А4, разделенном на 4 части, пишет свой любимый цвет, фильм, урок, имена родителей, затем бросает листок в шляпу. После психолог вытаскивает листы и читает, а одноклассники угадывают того, кто заполнял лист.
9. Шеринг. Подведение итогов занятия.

**Занятие 7**

*Цель занятия:* сплочение детского коллектива в условиях различных интересов, индивидуальных и поведенческих особенностей участников.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- поддержка и принятие индивидуальности и самооценности каждого участника группы;
- развитие знаний, умений, навыков принятия и поддержки сверстников;
- развитие навыков стрессоустойчивости в отношениях со сверстниками.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребята называют свое имя и свое положительное качество на первую букву имени.
2. Игра «Импульс»
3. Лист А4 учащимся предлагается разделить на три равных части, затем в разных частях по очереди нарисовать рисунок-ассоциацию «я до занятий», «я сейчас», «я после занятий».
4. Шеринг
5. Игра «хвосты»
6. Ребята в течении 30 секунд рисуют рисунок на листе А4, затем по сигналу психолога передают его соседу справа, так повторяется до тех пор, пока рисунок не дойдет до своего первоначального автора.
7. Шеринг
8. В завершении встречи каждый ребенок проговаривает, чтобы он хотел подарить своему классу.
9. Упражнение дождик.

### ***Занятие 8***

*Цель занятия:* работа с пониманием понятий: дружба, травля, ответственность в рамках работы с медиапродукцией.

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- работа с понятиями: дружба, булинг, травля, ответственность.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Психолог предлагает ребятам назвать свое имя и продолжить фразу: дружба – это.
2. Просмотр короткометражного мультипликационного фильма про ежика.
3. Шеринг
4. Психолог делит ребят на подгруппы. В подгруппах учащиеся рисуют плакат на темы: человек, с которым хочется дружить и человек, с которым не хочется дружить. По окончании работы ученики презентуют свои плакаты и рассказывают о качествах персонажей, изображенных на плакатах.
5. Шеринг. Подведение итогов занятия. Домашнее задание: посмотреть мультипликационный фильм «гадкий утенок».

### ***Занятие 9***

*Цель занятия:* поиск способов разрешения конфликтов

*Задачи занятия:*

- развитие рефлексии;
- поиск способов разрешения конфликтов со сверстниками;
- поиск способов разрешения конфликтов с учителями;
- поиск способов разрешения конфликтов со старшими;

– создание правил поведения в коллективе.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребята называют свое имя и говорят, что хорошего у них случилось этим утром.
  2. Упражнение «Люди к людям»
  3. Обсуждение мультфильма «Гадкий утенок»
  4. Игра «Мы семейка Симпсонов»
  5. Ребятам предлагается пофантазировать, что они попали в страну конфликтов и ссор. Психолог предлагает учащимся разыграть кейсы различных конфликтных ситуаций и найти благоприятный выход из конфликтной ситуации.
  6. На основании проигрываний конфликтных ситуаций из кейсов ученикам предлагается составить правила «Как вести себя в коллективе»
- Шеринг. Подведение итогов занятий.

### ***Занятие 10***

*Цель занятия:* сплочение детского коллектива.

*Задачи:*

- развитие коммуникативных навыков каждого участника программы;
- развитие умения работать в команде, слышать и слушать другого;
- принятие собственной ценности и ценности каждого человека;
- заключительная диагностика;
- обобщение и анализ полученного опыта.

*Ход занятия:*

1. Приветствие. Ребята говорят с чем пришли (настроение, переживания)
2. Игра «Меняются местами те, кто...»
3. Упражнение Шкатулка.
4. Психолог проводит тесты: социометрию [1], методику для определения самооценки младших школьников «Лесенка» В.Г. Щур, методику «Какой Я?» модификация О.С. Богдановой.
5. Психолог включает медленную музыку без слов и с помощью сыпучих материалов предлагает ученикам создать волшебную мандалу. Важно, чтобы ученики работали в тишине.
6. Шеринг.
7. На дереве дружбы ребята прикрепляют стикеры, обозначающие уровень дружбы в классе сейчас и желаемый уровень дружеских отношений.
8. Шеринг. Подведение итогов программы.
9. После завершения программы психолог проводит самоанализ своей работы, обрабатывает методики, дает обратную связь родителям.

**Выводы:** Таким образом, программа тренингов на сплочение коллектива, профилактику буллинга, кибербуллинга, развитие эмпатии, рефлексии, самооценки и принятия себя, уважение к взрослым, друг к другу написана на основании психолого-педагогических особенностей учащихся третьего класса и про-

шла апробацию. Это дало основания понять, что она может послужить инструментом для профилактики школьной травли, а также помочь скорректировать отношения между школьниками, сплотить детский коллектив, что и выступало основной задачей работы.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Семенова А.В. Личностные характеристики в подростковом и юношеском возрасте. Педагогика: история, перспективы. Том 3 № 3. 2020. С. 74-83. URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/122>
2. Шаповаленко И.В. Возрастная психология. М., 2005.
3. Мухина В.С. Возрастная психология. Феноменология развития. М., 2006.
4. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара. 2005.
5. [http://s57.swsu.ru/files/les\(1\).pdf](http://s57.swsu.ru/files/les(1).pdf)
6. [http://pmss.m-sk.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=130:--l-r---&catid=31:2013-09-11-06-50-17&Itemid=19](http://pmss.m-sk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=130:--l-r---&catid=31:2013-09-11-06-50-17&Itemid=19)

### REFERENCES

1. Semenova A.V. Personal characteristics in adolescence and youth. Pedagogy: history, perspectives. Volume 3 No. 3. 2020. . 74-83. URL: <https://dpo-journal.ru/index.php/pvsz/article/view/122>
2. Shapovalenko I.V. Age-related psychology. M., 2005.
3. Mukhina V.S. Age-related psychology. Phenomenology of development. M., 2006.
4. Raigorodsky D.Ya. Practical psychodiagnostics. Methods and tests. Tutorial. Samara. 2005.
5. [http://s57.swsu.ru/files/les\(1\).pdf](http://s57.swsu.ru/files/les(1).pdf)
6. [http://pmss.m-sk.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=130:--l-r---&catid=31:2013-09-11-06-50-17&Itemid=19](http://pmss.m-sk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=130:--l-r---&catid=31:2013-09-11-06-50-17&Itemid=19)

**Информация об авторе:** Семенова Анна Витальевна, преподаватель кафедры педагогики и психологии, магистр психологии и педагогики, психолог, Кубанский государственный университет.

г. Краснодар, Россия

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1937-5641>

e-mail: [anna-petrenko94@mail.ru](mailto:anna-petrenko94@mail.ru)

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

**Information about the author:** Semyonova Anna Vitalievna, teacher of the Department of pedagogy and psychology, master of psychology and pedagogy, psychologist, Kuban state University.

Krasnodar, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1937-5641>

e-mail: [anna-petrenko94@mail.ru](mailto:anna-petrenko94@mail.ru)

The author has read and approved the final manuscript

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 24.01.2022.

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 19.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declare no conflicts of interests

**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-81-100

УДК 316.485.6 (075.8)

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСОБЕННОСТЕЙ КОНФЛИКТА КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ И ПРИМЕНЯЕМЫХ ДЛЯ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ  
СТРАТЕГИЙ МЕДИАЦИИ****Петр Петрович Попов**Национальный исследовательский Мордовский государственный  
университет им. Н.П. Огарёва

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>

fpb-2006@bk.ru

**Кирилл Александрович Литвинов**Краснодарский многопрофильный институт  
дополнительного образования (КМИДО);«Южно-Российский Государственный Политехнический  
университет М.И. Платова» (Новочеркасск).

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

dpo18@yandex.ru

**Аннотация. Введение.** Статья содержит исследование конфликтов в системе корпоративного управления российских коммерческих корпоративных юридических лиц и возможности применения медиации для их разрешения. Обозначены основные механизмы разрешения конфликта корпоративного управления. Отмечено, что система корпоративного управления в России имеет незначительный опыт разрешения конфликтов альтернативными способами. Показано отсутствие практики применения медиации как инструмента разрешения споров в данной области. В статье показана взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых стратегий медиации для их разрешения. Отмечено, что медиация для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления будет применяться эффективно, если будут учитываться особенности конфликтов этой сферы.

**Методы.** Проведен опрос о стилях управления в конфликте.

**Результаты.** Выявлены особенности формирования конфликта в системе корпоративного управления и механизмы его разрешения.



**Выводы.** Отмечена необходимость последовательной работы по формированию внутренних подразделений компаний для работы корпоративных медиаторов в органах управления.

**Ключевые слова:** система корпоративного управления, конфликтная ситуация, конфликт с руководителем, корпоративная культура, альтернативное разрешение споров, корпоративные медиаторы, команда, совместный поиск решения, межкультурная коммуникация, многонациональная деловая среда, обучение руководителей

**Для цитирования:** Попов П.П., Литвинов К.А. Взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых для их разрешения стратегий медиации // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 81-100 DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-81-100

*Благодарность: Анатолию Владимировичу Шестакову – Вице-президенту Союза «Торгово-промышленная палата Московской области», Президенту Союза «Балашихинская торгово-промышленная палата», Почётному гражданину Городского округа Балашиха.*

## Original article

### THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CHARACTERISTICS OF CORPORATE GOVERNANCE CONFLICTS AND THE MEDIATION STRATEGIES USED TO RESOLVE THEM

**Petr Petrovich Popov**

N.P. Ogarev National Research Mordovian State University  
Balashikha, Moscow region, Russia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
fpb-2006@bk.ru

**Kirill A. Litvinov,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Krasnodar Multidisciplinary Institute of Continuing Education; Platov South Russian State Polytechnic University (Novocherkassk)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8804-1525>  
Krasnodar, Russia  
dpo18@yandex.ru

**Abstract. Introduction.** The article contains a study of conflicts in the corporate governance system of Russian commercial corporate legal entities and the possibility of using mediation to resolve them. The main mechanisms for resolving the conflict of corporate governance are outlined. It is noted that the corporate governance system in Russia has little experience in resolving conflicts by alternative means. The lack of practice of using mediation as a dispute resolution tool in this area is shown. The arti-

cle shows the relationship between the features of the conflict of corporate governance and the mediation strategies used to resolve them. It is noted that mediation for conflict resolution in the corporate governance system

**Methods.** Conducted a survey of management styles in conflict.

**Results.** Peculiarities of conflict formation in the system of corporate governance and mechanisms of its resolution were revealed.

**Conclusions.** The article notes the necessity of consistent work on the formation of internal departments of companies for the work of corporate mediators in the management bodies.

**Keywords:** system of corporate governance, conflict situation, conflict with the head, corporate culture, alternative dispute resolution, corporate mediators, team, joint solution finding, intercultural communication, multinational business environment, management training

**For citation:** Popov P.P., Litvinov K.A. The relationship between the characteristics of corporate governance conflicts and the mediation strategies used to resolve them. *Pedagogy: history, prospects*. 2021. Vol. 1. no. 1. P. 81-100 (In Russ.)  
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-81-100

**Acknowledgement:** Anatoly Vladimirovich Shestakov - Vice-President of the Union "Chamber of Commerce and Industry of Moscow Region", President of the Union "Balashikha Chamber of Commerce and Industry", Honorary Citizen of the urban district of Balashikha.

## **Введение.**

Система корпоративного управления в России недостаточно зрелая, и в настоящий момент она находится в процессе развития, которое проходит под воздействием лучших международных практик. Необходимость национальной модели развития корпоративного управления стала очевидной в кризис 2015 г. после введения международных санкций, оттока иностранного капитала и «сворачиванием» международных практик.

Международная финансовая корпорация и ее проект «Корпоративное управление в России» определяет корпоративное управление «как структуру и процессы руководства компаниями, а также контроля». Данная оговорка, необходима, так как «возникает путаница в терминологии, используемой экономистами и юристами при определении понятия «органов управления» корпорации». Также необходимо сделать оговорку, что для целей настоящей работы под понятием «руководитель» понимается руководитель компании и руководитель органа управления, который председательствует на заседаниях коллегиального органа управления и обеспечивает его работу.

Под корпорацией понимается юридическое объединение лиц, целью которых является развитие корпорации и получение прибыли, где управление делегировано органам управления на разных уровнях.

Под понятием конфликт в системе корпоративного управления принимается определение Центра эффективного разрешения споров как реальное или ощущаемое несогласие, спор либо иные отличия в органах управления, которые, как правило, ведут к увеличению уровня напряженности между сторонами, приносящими вред корпорации.

Споры корпоративного управления связаны с полномочиями и их использованием в корпорации, а также с действиями членов органов управления либо их бездействием или отказом действовать. К ним не относятся вопросы, возникающие в ходе обыденной хозяйственной деятельности, которые находятся в компетенции руководства.

В системе корпоративного управления наиболее распространены три группы разногласий, и респонденты распределили свои ответы по трем группам разногласий в последовательности от наиболее распространенных к менее распространенным.

Причем в каждой группе выявлены различные причины, которые приводят к конфликтам.

*По первой группе* конфликтов наиболее частая причина охарактеризована как отсутствие взаимопонимания и решение вопросов бизнеса.

*По второй группе* к конфликтам чаще приводит отсутствие взаимодействия, в том числе, в решении вопросы бизнеса.

*И третья группа* – когда конфликт с руководителем происходит по причине неподготовленности члена органа управления.

Совместный поиск решения с учетом интересов сторон или использование власти являются наиболее приемлемыми методами разрешения конфликтов в органах управления.

Конфликты в системе корпоративного управления можно условно поделить на три основные категории.

#### *Деловой конфликт.*

При этом типе конфликта наиболее часто наблюдается несовместимость интересов различных членов органа управления, каждый может пытаться продвигать свою стратегию бизнеса или отдельного направления корпорации, может наблюдаться мошенничество и осознанное злоупотребление должностными полномочиями, также при этом типе конфликта может быть осознанное нанесение ущерба инвестиционной привлекательности корпорации.

#### *Структурный конфликт.*

При структурном конфликте часто наблюдается недопонимание в разграничении должностных функций, особенно между структурными подразделениями, которые курируют определенные члены органа управления, возникают вопросы процедур, могут возникнуть вопросы как недостаточного или избыточного контроля, отсутствие ответственности, наступление юридической ответственности и возникновение нормативно-правового риска.

#### *Межличностный конфликт.*

При межличностном конфликте между членами органов управления наблюдается неуважение друг к другу, отсутствие доверия, отсутствие безопасной среды, при которой сторона конфликта, чаще избегает решения вопроса или

настроена слишком агрессивно, предрассудки, плохая коммуникация, слабое руководство или лидерство.

Не зависимо от того, что категории конфликтов вполне обособлены, в некоторых случаях они могут пересекаться. Начавшийся в зале заседания спор одной категории, обычно перерастает в один большой конфликт, охватывая все его составляющие типы.

*Объектом* настоящего исследования являются конфликты коллегиальных органов управления: советы директоров, правления, руководство высшего звена, общие собрания акционеров Российских корпораций.

*Предметом* исследования выступает взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых стратегий медиации для их разрешения.

*Целью* исследования было изучить теорию и практику особенностей формирования и развития конфликта в системе корпоративного управления и возможных механизмов его разрешения.

*Предполагалось*, что медиация для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления будет применяться эффективно, если будут учитываться особенности конфликтов этой сферы.

В задачи исследования входило:

- проанализировать конфликты, возникающие в органах управления, а также интересовал путь развития конфликтов и их влияние на события, происходящие в органах управления;
- изучить факторы, влияющие на конфликт корпоративного управления;
- изучить методы исследования конфликта;
- обозначить основные механизмы разрешения конфликта корпоративного управления.

### **Обзор литературы.**

Настоящая тема является мало изученной в связи с небольшой практикой применения медиации в спорах корпоративного управления, ввиду новизны данного инструмента разрешения споров для России. Система корпоративного управления в России находится в стадии развития и имеет незначительный накопленный опыт разрешения конфликтов корпоративного управления альтернативными способами. Исходя из статей В.А. Лаптева о корпоративных конфликтах, для того, чтобы решить, какой механизм для их разрешения применим в определенной ситуации, необходимо понять причину происхождения конфликтов. Понятие «корпоративный конфликт» законодательно не закреплено и его можно рассматривать как родовое понятие «корпоративного спора» [1].

*Существуют споры бизнеса и споры органов управления.* Если спор подлежит рассмотрению в суде, то конфликт может быть урегулирован, в том числе, и иными способами. Существуют также различные точки зрения по вопросу разновидностей и классификаций корпоративных конфликтов [2]. Однако в исследовании рассматриваются только споры, возникающие в системе корпоративного управления, которые мы выделяем и изучаем как частные конфликты корпоративных споров.

Спустя 10 лет после опубликованной работы М.В. Гвоздаревой [3], произошли изменения, учитывая, что в 2010 г. был принят Федеральный закон №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [4]. Это теоретически меняет проблему применения посредничества в системе корпоративного управления.

В системе корпоративного управления законодателем введено понятие «конфликт интересов», который может возникнуть внутри любого из трех типов конфликтов, приведенных выше. Личные потребности, эмоции, отсутствие доверия, лидерство могут являться мотивами «конфликта интересов». Как отмечено в учебнике корпоративного права под редакцией И.С. Шиткиной [2], что не всегда интересы участников органов управления совпадают, так же они могут и не совпадать с интересами самой корпорации. Как правило, «конфликт интересов» в компании регулируется внутренними нормативными документами.

Необходимо провести дополнительные исследования возможности разрешения «конфликта интересов» в системе корпоративного управления внесудебными способами, поскольку этот аспект отсутствует у законодателя и в практике корпоративного управления на уровне именно разрешения, а не предупреждения и устранения негативных последствий. В исследовании говорится о разрешении «конфликта интересов» как части, составляющей корпоративный спор. Хорошо известна так называемая «Сетка Томаса-Килменна», которая дает возможность провести анализ поведения лиц конфликта и оценить конфликт, через восприятие стилей и стратегий сторон конфликта. К.У. Томас [5] и Р.Х. Килменн [6] в 1974 г. разработали двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии.

Применительно к системе корпоративного управления стили управления в конфликте можно описать следующим образом:

#### *Компромисс.*

Девиз этого стиля звучит так: «Лучше одна птичка в руках, чем две в кустах». В данном случае стороны могут отказаться от своих интересов в какой-то части и получить взаимоприемлемое решение проблемы для корпорации. Этот стиль предполагает обоюдную выгоду. Здесь стороны будут следовать скорее установленным в компании процессам принятия решений. В то же время, при использовании стиля «Компромисс» существует риск принятия приемлемого, но неверного решения для компании, из-за взаимных уступок.

#### *Конкуренция/соперничество.*

Девиз стиля «Конкуренция/соперничество» звучит так: «Либо я найду путь, либо проложу его». Этот стиль называют подходом «win-lose», где руководитель или более агрессивный член коллегиального органа будет оказывать воздействие на поведение других в попытке отстоять свою собственную позицию. Доминирующий, очень самоуверенный или сильно конкурирующий человек делает все, чтобы достичь своей цели и часто игнорирует потребности других заинтересованных сторон.

Этот стиль часто преобладает в органах управления, где руководитель доминирует в процессе принятия решений и оставляет мало места для дискуссий. Помимо этого, может присутствовать «культ» руководителя, т.е. почтительное отношение со стороны других членов органа управления и их нежелание оспаривать «единогласные» решения. Органы управления с более чем одной доминирующей



нирующей личностью являются плодородной почвой для споров. Данный стиль часто приводит к эскалации конфликта.

*Уклонение/Избегание.*

Стиль «Уклонение/Избегание» часто приводит к негативным последствиям для корпорации и межличностным конфликтам в органах управления. Девиз этого стиля: «Ни себе, ни людям». «Уклонение/избегание» предполагает уход из ситуации или избегание конфликта. Как правило, уклоняющийся от конфликта человек не в состоянии удовлетворить свои собственные интересы, так же, как и интересы других сторон. Этот стиль так же называют подходом «lose-lose», потому что каждая сторона в проигрыше, что негативно сказывается на динамике развития компании. В основном такой стиль управления в конфликте преобладает в пассивных органах управления, где все функционирует для формального утверждения спускаемых сверху решений.

*Идти навстречу.*

Такой стиль характерен для семейных корпораций, где члены семьи формируют органы управления. Решения принимаются в большей степени для поддержания хороших отношений и меньше, по существу. Руководители могут отходить от исполнения своих юридических обязанностей и подстраиваться под других. Девиз данного стиля: «Отношения дороже».

Стиль «Приспособление» дает хороший результат как для отдельно взятых лиц, так и для корпорации в целом. Принятие данного стиля управления в конфликте связано с тем, что услужливый человек пренебрегает своими собственными интересами для удовлетворения интересов других. Этот стиль так же называют подходом «lose-win», потому что он нацелен на удовлетворение интересов других людей и компании.

*Сотрудничество.*

Этот стиль связан с желанием решить проблему. Его девиз «Мы не против друг друга, а вместе против проблемы». Стиль «Сотрудничество» называют подходом «win-win», который удовлетворяет интересам обеих сторон и интересам компании.

Данный стиль основан на уважении и доверии, открытости и свободном обмене информацией. Для более эффективного решения изучаются различные подходы и ведется совместный поиск альтернатив. При использовании этого стиля в конфликтной ситуации сторонами откровенно обсуждаются стратегические решения выгодные и лучшие для корпорации. «Сотрудничество» – это наиболее сложный стиль в применении, так как он требует специальных навыков и знаний.

Гуру менеджмента И. Адизес [7] считает, что невозможно определить однозначно индивида как носителя того или иного стиля. И. Адизес вывел, что основные стили управления в компании представляют собой комбинацию четырех функций – планирование, администрирование, предпринимательство и интеграция и назвал их моделью РАЕІ.

Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, по мнению И. Адизеса, не существует. В то же время для того чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно уметь выполнять каждую из функций по минимуму и важно иметь нужный стиль, который



соответствует этапу жизненного цикла компании и задаче, стоящей перед руководителем. От преобладания одной из функций формируются отличительные черты стиля поведения, коммуникаций, принятия решений, отношения к конфликту. В органе управления компании, для хорошего управления и результативности в краткосрочной перспективе и эффективности в долгосрочной перспективе все четыре функции должны быть задействованы. Причем в каждый период развития компании РАЕІ – роли развиваются последовательно. Чередование периодов И. Адизес назвал «жизненным циклом» компании. В соответствии с «жизненным циклом компании» должен меняться и стиль управления.

Применительно к корпоративному управлению изменение стилей управления в «жизненном цикле» компании можно описать следующим образом.

*Первый этап* – зарождение компании, управление полностью осуществляется собственником, стратегия основывается на реальности. Органы управления еще не создаются или создаются в минимальном количестве, необходимом для законодательного оформления. Основной стиль, присущий руководителю на этой стадии – стиль Е. Руководитель представляет себе будущее и готов принять на себя риски по его созиданию. Руководитель стиля Е – эмоционален, сверхпридирчив, в большинстве игнорирует детали. Острая потребность создавать новое, ведет нередко к разрушению старого, им движет желание инноваций, главное – это идея. Такой руководитель легко идет на риск, он любит выступать, но он не умеет работать в команде, поэтому часто становится инициатором конфликта, однако в споре он должен выйти победителем. Соответствует стилю управления в зоне «Соревнования».

*Второй этап* – переход к результатам, где компания ставится на коммерческие рельсы. Начинают работать сформированные органы управления, однако имеется формальный подход в принятии решений. Основной стиль руководителя присущей на этой стадии жизненного цикла – стиль Р. Руководитель является хорошим исполнителем того, что было задумано, он настойчив и целеустремлен, он не рискует и не генерирует новые идеи. Поиски решений и оценка альтернативных вариантов не в его стиле. Руководителя стиля Р отличает нетерпеливость, он не любит многозадачности и альтернативы, он не желает работать в команде, во время конфликта раздражается, считает, что починенные должны выполнять свои прямые обязанности и нечего тратить время на заседания. Скорее всего, такой руководитель соответствует стилю управления в зоне «Избегания» конфликта.

*Третий этап* – компания успешна и активна. Компания с работающими органами управления, но без четкого разграничения полномочий и с решениями, которые остаются только на бумаге. Компания растет быстрее, чем ее способность определить и внедрить соответствующую структуру. Руководитель имеет смешанный стиль управления Р и Е, он самонадеян и верит в свою гениальность, как правило, за ним закреплена вся власть. В конфликте такой руководитель не считается с мнениями других, а оставляет за собой решение всех вопросов. Его стиль управления находится в зоне между «Уклонения» от конфликта, потому что он попросту не участвует в обсуждениях спорных вопросов и «Конкуренции», потому что руководитель конкурирует с решениями органов управления в пользу своего властного решения. Назовём этот стиль управления – «Синдром

основателя».

*Четвертый этап* – компания стабилизируется и начинает внедрять реальные процедуры управления. Появляется четко выстроенная система корпоративного управления, которая еще не совершенна в решениях, но выстроена в полномочиях. Основной стиль руководителя присущей на этой стадии жизненного цикла – стиль А. Руководитель – бюрократ, он следует букве закона, которая берет верх над здравым смыслом. Он так же анализирует проблему и не торопится с принятием решений. Руководитель стиля А не выносит межличностных конфликтов, которые мешают ему контролировать систему. Поэтому конфликты он запрещает. В такой компании множество неразрешенных конфликтов, которые спрятаны под ковер. Руководитель борется с теми конфликтами, которые мешают ему контролировать процессы и иногда может пойти на компромиссные решения, чтобы его больше не отвлекали. Скорее всего, он соответствует стилю управления в зоне «Компромисса».

*Пятый этап* – расцвет. После того как компания достигнет нужного уровня развития, можно построить органы управления, которые имеют четкое разграничение полномочий и гибкость в решениях. Как правило, этим занимается руководитель со стилем управления I, который может сочетать в управлении членов коллегиальных органов с разными стилями до получения взаимодополняющей команды. Компания имеет контролируемую гибкость и не имеет кого-то одного стиля. Основная характеристика такого управления – цельность.

*Шестой этап* – старение. В компании происходит меньше изменений, она становится социальным клубом, в который не принимаются новые члены. У компании остается структура, но она больше не является живым развивающимся организмом. Члены органов управления политически корректны, имеют нужные знакомства и мало профессионализма. Прибыльность компании теряется, а люди сокращаются. Начинается спад интеграции до полного исчезновения. Компания имеет органы управления, процедуры и правила, но все это функционирует независимо от клиентов. И если не появляется руководитель со стилем управления – Е, то компания перестает существовать.

Местоположение компании в «жизненном цикле» определяют два фактора: организационная гибкость и организационный самоконтроль.

Работа с теми, кто обладает высоким статусом, может быть сложной, будь этот статус связан с позицией в органе управления, профессиональным опытом или чертами характера. Здесь важно отметить, что в органах управления обязательно присутствует такой человек, и вместо того, чтобы пытаться игнорировать его статус, лучше признавать его статус через осознание большой ответственности и нагрузки этого статуса. Фокусировка на интересах статусного человека и принятие статуса как факта, может быть полезно для любого другого члена органа управления.

Нейробиология говорит о том, что эмоции являются неотъемлемой частью принятия решений человеком. Эмоции играют важную роль в эффективном управлении конфликтом. Эмоции могут иметь положительное или отрицательное влияние на действия людей, и они находятся под влиянием следующего:

– физиологии – когда человек злится или разочарован, его частота сердцебиения возрастает;

– мыслительного процесса – когда человек злится, он склонен думать в негативном или более ограниченном ключе;

– чувств – например, когда человек сердится или расстроен, то он чувствует беспокойство.

Не нужно объяснять, насколько сильное влияние имеют негативные эмоции: они часто мешают здравомыслию и приводят к ошибочным суждениям. Они также могут обусловить поведение возмездия, что приводит к замкнутому кругу.

Исходя из этого, в органах управления полезно стимулировать положительные эмоции:

– это привносит чувство безопасной атмосферы – другие чувствуют, что они самостоятельно принимают решения, а не из-за принуждения или давления;

– это создаёт ощущения доверия – чувство близости с другим человеком;

– это дает человеку чувство признательности, обеспечивает «статус»;

– это обеспечивает уважение роли каждого в принятии решения;

– это гарантирует принятие позиций другими.

Конфликты в группах возникают в основном из-за расхождения в целях, установках или чувствах. Чем актуальнее цели и чем сокровеннее установки и чувства, тем труднее разрешить возникший из-за противоречий конфликт.

Запустить механизм конфликта или предотвратить его действие могут: оптимальная постановка задач, выбор места проведения собрания, схема рассадки, позиция лидерства и «статус» в иерархии.

Причиной утраты равновесия в группе могут стать разные формы поведения, ведущие к блокированию способности вступать в диалог. Последующие модели поведения чаще всего оказываются не конструктивными, а разрушительными. Различие стилей, взглядов и интересов разных людей неизбежно вызывают внутренние трения.

Исходя из теории И. Адизеса [7], эффективная команда возможна тогда, когда в нее входят руководители с различными стилями управления и образом мышления. Конфликта нет только там, где нет взаимодействия. Интеграция членов органа управления сводит к минимуму потери времени и средств и способствует соблюдению корпоративных принципов.

Коалиции и семейные союзы могут создавать серьезные препятствия для эффективной работы органа управления компании. Коалиция – это союз отдельных лиц или группы, которые объединяются для общего дела. Некоторые коалиции в органах управления носят временный характер, например, когда объединение создается для рассмотрения конкретного вопроса или интереса. Также есть устойчивые «коалиции», например, союз членов семьи для продвижения своих целей в компании.

К рискам, связанным с коалициями в органах управления, относятся те, что появляются в связи с действиями в собственных интересах объединённой группы, подавление самостоятельного мышления, стереотипное восприятие критики и внутреннее сопротивление в группе взглядам меньшинства. Коалиции могут подорвать здоровые обсуждения в органах управления следующими способами:

– когда несогласие в рамках коалиции или союза не приветствуется.

- как группа, коалиция дает рационалистические обоснования неудобным фактам и данным.
- коалиция конкурирует с другими членами органа управления как с соперниками.
- внутри коалиции есть принуждение для достижения единодушного согласия.

Коалиции, которые находятся в оппозиции с другими, называются фракциями. Они могут образовываться в оппозицию к интересам конкретной группы владельцев компании, других членов органа управления, руководства высшего звена или соответствующих заинтересованных сторон. Фракции могут вредить функционированию членов органа управления. Например, чтобы избежать конфронтации, члены органа управления, которые не состоят в группе, как правило, становятся пассивными во время заседаний. Кроме того, не согласные члены органа управления также могут образовывать фракции. Так как обостряющаяся напряжённость влечёт за собой раскол, орган управления становится неэффективным и в выполнении функций контроля, и в осуществлении своих фидуциарных обязанностей. Конфликты в органах управления имеют серьёзные долгосрочные последствия для компании и ключевых заинтересованных сторон. Независимо от того, что формирование союзов вокруг конкретных интересов или вопросов полностью исключить невозможно, в общем, орган управления должен функционировать как одна команда. Как команда, орган управления является наиболее эффективным, когда группа с взаимодополняющими членами может продвигать общие цели. Согласно системе И. Адизеса, функция интегратора должна быть явно выражена в команде, и при этом остальные функции должны присутствовать в органе управления в каком-либо значении.

Эффективные руководители высшего звена предвидят предсказуемые конфликты, связанные с коалициями в органах управления, и они способствуют назначению таких членов органов управления, которые настроены на выполнение дополнительных задач и обеспечивают такую практику работы органа управления, которая укрепляет особенные лидерские навыки, необходимые для конструктивного несогласия и принятия совместного решения. Руководство компании должно иметь чувствительность к динамике формирования и развития коллегиального органа управления, которую можно сравнить с формированием эффективных команд.

В современном мире иностранные специалисты все чаще привлекаются в корпорации. Это связано как с наличием иностранного капитала и развитием технологий в бизнесе, так и с желанием иметь международный опыт управления. Нельзя не учитывать и процесс глобализации в мире, влияющий на корпоративное управление. Наличие приглашенных иностранных членов коллегиальных органов управления в корпорациях способствует улучшению корпоративного управления за счет применения лучших международных практик, культурных моделей корпоративного управления и корпоративных обычаев, которые приносят эти руководители. Наличие иностранного специалиста в команде требует от членов органов управления не только знания языка, но и изучения культурных особенностей тех стран, с которыми приходится работать. Более того, от руководителей требуется умение работать в различной среде.

Подобный подход не приемлем для Америки и стран Европы. Надо заметить, что в Японии очень высок уровень корпоративной культуры, возведенный в «обычай», что дает высокий экономический эффект. Для Японца свойственно, прежде всего, думать о благополучии корпорации, в какой бы должностной позиции он не находился. Открытый конфликт в Японских корпорациях чаще редкость, чем правило. Увольнение из корпорации равносильно разводу с женой, поэтому Японец обычно развивается внутри корпорации.

Другой подход у американцев. Американец лоялен к корпорации, пока он в ней работает. Однако ему свойственно искать лучшее место и развиваться вне корпорации. Т.е. не корпорация растит его, а он приходит в корпорацию для ее развития, он защищает себя и свое «Я». Отсюда в американских корпорациях чаще бываю бурные конфликты.

В работе «Межкультурная коммуникация и корпоративная культура» Т.Н. Персиковой [8] подробно рассмотрены вопросы межкультурной коммуникации в многонациональной деловой среде. Обращается внимание на необходимость учитывать «культурные различия» при разрешении корпоративных конфликтов и учитывать следующие особенности: создана или нет в корпорации единая корпоративная культура, некая система «жить вместе»; поддерживается ли изначально такая корпоративная культура сторонами конфликта; признать само право на существование «культурных различий»; использовать «культурные различия» для дополнительных ресурсов компании; отношение к «культурным различиям» должно основываться на любопытстве, а не на предубеждении; сохранять психологическую безопасность и лицо стороны конфликта, решая проблемы непонимания, с учетом «культурных различий»; использовать четкие формулировки и не использовать двусмысленные терминологии; необходимо изучать разницу менталитета руководителей, особенности языка, культуры и обычаев родной страны таких руководителей в органах управления.

Тем не менее, конфликт хорошо изучен в психологии и применительно к конфликту в системе корпоративного управления можно выделить следующие способы:

*анализ конфликтных ситуаций из открытых источников и документов.* Для этих целей используются публикации в СМИ, решения судебных органов, публикации компаний;

*изучение конфликтных ситуаций в органах управления путем наблюдения, проведения интервьюирования, опроса и анкетирования руководителей и членов коллегиальных органов управления;*

*диагностика конфликтности отдельных членов органов управления, изучение их стилей управления в конфликте корпоративного управления.*

Для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления в России применяются юридические способы, к которым относятся суды, арбитраж, процедура медиации и неюридические способы, к которым можно отнести переговоры и примирение.

Исходя из политики компании и корпоративной культуры, необходимо поделить споры в системе корпоративного управления на *внутренние*, которые разрешаются при помощи внутренних миротворцев, и *внешние*, которые разрешаются при помощи привлеченных третьих лиц.



### *1. Судебное разбирательство и арбитраж.*

Начиная с 01.09.2016 корпоративные споры, которые поименованы в статье, могут быть рассмотрены в порядке третейского разбирательства. Для компаний, возможно, включить правила об арбитраже корпоративного спора в устав не публичных обществ. ФЗ «Об арбитраже» допускает применение процедуры медиации на любой стадии процедуры арбитража.

Таким образом, законодательство России предусматривает возможность применения не только судебного процессуального разбирательства, но и альтернативных процедур разрешений споров в системе корпоративного управления в виде арбитража, примирительных процедур и процедуры медиации [9].

### *2. Процедура медиации и посредничество*

В судебной практике наблюдаются попытки применения медиации в корпоративном управлении и это уже можно отметить, как начальную динамику развития медиации корпоративного управления. В своей статье судья ВС РФ в почетной отставке Н. Колоколов отмечает, что по категории корпоративных споров, споров о защите деловой репутации и неисполнения/ ненадлежащего исполнения обязательств арбитражные суды чаще утверждают мировые соглашения на основе медиативных соглашений, чем по другим категориям споров.

Ранее, споры в системе корпоративного управления рассматривались исключительно арбитражными судами в процессуальном формате. С этой точки зрения, *медиация* — это гораздо более прогнозируемый процесс, нежели любой третейский суд. Процедура медиации не является формализованной. Стороны — активные участники процесса, сами устанавливают правила проведения процедуры и принимают все решения, чего нельзя наблюдать в третейском суде.

Члены коллегиальных органов управления в корпорации являются основными ответственными лицами, с полномочиями от собственника, за ведение и развитие бизнеса компании. Каждая корпорация нуждается в том, чтобы их органы управления были органичные, профессиональные и динамичные. Внутри таких органов происходит процесс взаимообмена идеями, обсуждение основных проблем и принятие ключевых решений. Однако в результате такого взаимодействия неизбежно возникают споры, требующие определенных навыков и умения для их эффективного решения и устранения негативных последствий.

Конфликт в системе корпоративного управления имеет свои особенности по содержанию, по факторам влияния и по способам их разрешения.

1. Споры корпоративного управления связаны с полномочиями и их использованием в корпорации, а также с действиями членов органов управления либо их бездействием или отказом действовать. К ним НЕ относятся вопросы, возникающие в ходе обыденной хозяйственной деятельности, которые находятся в компетенции руководства. Чаще всего темами конфликтов в органах управления корпорации бывают финансовые, структурные или процедурные вопросы корпорации, а также споры ведутся относительно рисков, стратегии, бизнеса компании и по вопросам результатов проверок. В системе корпоративного управления наиболее распространены три группы разногласий, которые распределены в последовательности от наиболее распространенных к менее распространенным. Причем в каждой группе выявлены различные причины, которые приводят к конфликтам.



По первой группе конфликтов наиболее частая причина называется, как отсутствие взаимопонимания и вопросы бизнеса.

По второй группе, к конфликтам чаще приводит отсутствие взаимодействия и вопросы бизнеса. Неподготовленность члена органа управления часто приводит к конфликту с руководителем.

На конфликт в системе корпоративного управления влияют личностные качества членов органа управления, их опыт и навыки в разрешении конфликта. Такому качеству как «сотрудничество», необходимо дополнительно обучаться, но приобретенный навык может сделать наиболее эффективной работу органа управления и компании в целом. Члены органа управления, должны иметь взаимодополняющие навыки и стили поведения в решении вопросов компании, т.к. исключительное «сотрудничество» приводит к старению компании и утери конкурентоспособности.

2. Факторы, влияющие на конфликты корпоративного управления, напрямую связаны с личностными качествами членов органов управления, их положением в органе управления и их профессионализмом.

*Во-первых*, конфликты корпоративного управления зачастую имеют «статусные» противоречия. Работа с теми, кто обладает высоким статусом, может быть сложной. В органах управления обязательно присутствует такой человек и лучше признавать его статус, через осознание большой ответственности и нагрузки этого статуса. 57% из опрошенных руководителей согласились с тем, что импульсивные и эмоциональные люди вызывают наибольшие сложности при разрешении конфликтов. Эмоциональный аспект влияет в большей степени на такие споры, в виду взаимных обвинений, не только по личностным качествам и личной репутации, но по финансовым мотивам и репутации компании, а также, он еще отягощен статусом руководителя. Необходимы специальные навыки для урегулирования накаленной эмоциональной обстановки в органах управления во время заседания.

*Во-вторых*, в органах управления неизбежно будут формироваться «коалиции». Коалиции и семейные союзы могут создавать серьезные препятствия для эффективной работы органа управления компании. К рискам, связанным с коалициями в органах управления, относятся те, что появляются в связи с действиями в собственных интересах объединённой группы, подавление самостоятельного мышления, стереотипное восприятие критики и внутреннее сопротивление в группе взглядам меньшинства.

Сочетание в органах управления людей разных возрастов, с разными навыками, стилем работы и мышления — это и движущая сила к инновациям, и повод для конфликтов. Необходимо создавать баланс и проявлять особую чуткость при формировании органа управления.

По мнению А.М. Моисеева, требуют рассмотрения и позволяют в совокупности лучше понять суть систем стратегического управления «Поликлиентность», полифункциональность и полиструктурность систем управления. Для систем управления характерны такие свойства, как наличие множества внешних и внутриорганизационных клиентов, пользователей, потребителей управленческих услуг. Отсюда вытекает наличие соответствующих различных групп и типов продуктов и результатов управления; наличие множества конкретных функ-

ций по отношению к этим клиентам; возможность «сечения» системы управления одновременно в разных плоскостях с получением при этом множества разных (под)структур системы управления [10, с. 65].

Таким образом, руководителям необходимо обеспечить формирование эффективного органа управления и научиться вовремя, распознавать «коалиции» и «союзы», для устранения препятствий в работе органа управления.

*В-третьих*, различные межкультурные особенности, лиц входящих в органы управления. Корпорации могут рассматривать такое разнообразие культурной среды, как движущую силу инноваций и еще один путь к наиболее выгодным результатам. Межкультурные компетенции являются важным навыком для членов органов управления в системы корпоративного управления. Но так, же это является фактором, влияющим на развитие спора в системе корпоративного управления, как в лучшую, так и в худшую сторону. При наличии культурных особенностей членов органа управления, необходимо применять специальный инструментарий, который дает возможность развивать руководителям способности понимания культурных ценностей и представлений.

3. Следует отметить, что недостаточно изучена и не сформирована система исследования конфликта корпоративного управления. Здесь важно обозначить закрытый характер таких споров, так как они влияют на бизнес и репутацию компании. Особенно если компания имеет публичный статус, это может напрямую отражаться на ее бизнесе, в связи с чутким реагированием торговых бирж на подобные события. На настоящий момент только информация из открытых источников и решения судов являются источниками для анализа конфликтов, т.к. все остальные перечисленные методы столкнутся с закрытым характером спора, в силу статуса самих руководителей или конфиденциальности конфликта корпоративного управления. Эти методы могут быть использованы только при особом доверии к компании или лицу, проводящих диагностику конфликта или при соблюдении конфиденциальности.

4. Основным механизмом разрешения спора в органах управления остается судебное разбирательство. С 2009г. все споры корпоративного управления переданы на рассмотрение ВСРФ. Начиная с 01.09.2016 споры корпоративного управления могут быть рассмотрены в порядке третейского разбирательства. Для реализации этого права, необходимо будет наличие третейского соглашения заключенного между самой компанией, всеми участниками компании и иными ответчиками по спору.

Таким образом, необходим достаточно большой круг лиц, которые дадут свое согласие на рассмотрение дела в третейском разбирательстве, но сформирован механизм рассмотрения дел иными способами, чем судебными. До рассмотрения дела и на любой стадии процесса, возможно рассмотрение дела в присутствии третьей нейтральной стороны – медиатора. Корпоративные споры отмечаются как наиболее частые виды споров, по которым заключаются мировые соглашения, на основании достигнутых медиативных соглашений. Многие руководители компаний, уже знакомы с альтернативными способами урегулирования споров.

На настоящий момент совместный поиск решения с учетом интересов сторон или использование власти являются наиболее приемлемыми методами раз-

решения конфликтов в органах управления, а после того, как спор в системе корпоративного управления уже становится неконтролируем, он неизбежно перетекает в арбитражный суд. В целом наметилась положительная тенденция в развитии медиации в системе корпоративного управления.

Из приведенного выше можно сказать, что не существует правильного и неправильного стиля поведения в конфликте. Овладение методиками разрешения конфликта, безусловно, дают преимущества и помогают руководителю скорректировать свой стиль управления в конфликте до максимально эффективного для компании.

### **Методы исследования.**

В ходе проведенного исследования были использованы теоретические (анализ научной литературы) и эмпирические (анкетный опрос) методы.

Были проанализированы научные статьи по проблеме исследования, сопоставлены различные подходы к ее решению.

Использованы анкеты смешанного типа, включающие вопросы, направленные на выявление способностей человека в разрешении конфликтов в сфере бизнеса. Приняли участие 191 респондент в возрасте от 25 – до 70 лет.

### **Результаты.**

Для целей настоящей работы было проведено исследование, в рамках которого члены органов управления Российских компаний ответили на вопросы о взглядах касательно конфликтов в системе корпоративного управления и возможных способах их разрешения, в том числе, применяемых ими стилях управления в конфликте. Исследование проводилось среди членов советов директоров, правлений, руководителей и акционеров/участников Российских компаний. В опросе и анкетировании участвовало 20 членов органов управления и руководителей российских компаний. Все респонденты имеют общий стаж работы более 10 лет и более 4 лет работы в органах управления. Среди опрошенных – 28% составили женщины и 72% мужчины. 75% опрошенных имеют опыт участия в конфликте, в том числе с решением конфликтных ситуаций. Они хотели бы использовать опыт других руководителей в вопросе разрешения конфликта.

Из опроса следует, что при разрешении конфликтов в органах управления 85 % респондентов опирается на свой личный опыт. В то же время, 64% опрошенных признает, что им не хватает знаний и практики работы с конфликтом. Респонденты отметили, что в процессе заседания, если возникает конфликт, они пытаются прийти к согласию с другими и уладить конфликт самостоятельно. Никто из респондентов не обращается за помощью к внешним или внутренним посредникам. 57% респондентов отметили, что наличие авторитета является самым необходимым качеством руководителя для эффективного взаимодействия руководителя и членов органа управления, хотя 43% респондентов признает, что для эффективного взаимодействия, им необходима способность к сотрудничеству.

Менее профессиональные, импульсивные и эмоциональные люди вызывают наибольшие сложности при разрешении конфликтов.

Среди членов коллегиальных органов управления был проведен опрос о стилях управления в конфликте во время проходящих заседаний, из которого

следует, что предпочитаемый стиль поведения в конфликте у 53 % опрошенных находится в зоне сотрудничества, 46 % опрошенных решают конфликты в зоне компромисса, никто из руководителей не уклоняется от решения конфликтной ситуации и только 1 % опрошенных решает спор в зоне конкуренции.

Из проведенного опроса следует, что для разрешения конфликта в системе корпоративного управления необходимо учитывать культурные различия сторон конфликта, эмоции, влияние «коалиций» и статусные противоречия.

### **Выводы.**

Несмотря на то, что 85% опрошенных руководителей пользуется своим собственным опытом в разрешении конфликтов, наблюдается их стремление приобретать новые знания по другим возможным способам урегулирования конфликтов. Способность к сотрудничеству, знания и практика в области разрешения конфликтов, повышение своей собственной профессиональности, все это является для руководителей важными моментами в умении разрешать конфликт и сосредоточиться на принятии важных решений по вопросам корпорации.

Можно предположить, что в ближайшие годы будет формироваться практика использования альтернативного рассмотрения споров (далее – АРС) при конфликтах корпоративного управления и будет востребовано обучение руководителей иным способам урегулирования конфликтов в системе корпоративного управления.

Российским руководителям уже знакомы иные способы разрешения споров, кроме судебных, которые существуют в других странах. У участников конфликта есть возможность выбора способа урегулирования спора, что закреплено государством в принятых Федеральных законах. Появление законодательного регулирования делает медиацию легитимным инструментом, а создание центров медиации и наличие лиц, заинтересованных в развитии медиации, способствуют развитию этого инструмента в системе корпоративного управления.

### **Заключение.**

Для того чтобы медиация была востребована в системе корпоративного управления, нужно провести определенные работы. В своей статье по корпоративным спорам Ц.А. Шамликашвили [11] указывает на необходимость последовательной работы по формированию внутренних подразделений компаний, в которых будут работать корпоративные медиаторы. «Закон о медиации позволяет сделать это, уже опираясь на новую нормативно-правовую базу». В первую очередь, необходимо внести изменения в нормативные документы, регулирующие систему корпоративного управления. В Кодексе корпоративного управления уже содержатся рекомендации по решению конфликтных ситуаций в органах управления, в том числе и при помощи процедуры медиации. В методических документах Росимущества, которые адресованы компаниям с государственным участием, отмечена необходимость применения медиации для разрешения конфликтов в органах управления. Применение подобного инструмента компаниями с государственным участием, которые имеют возможность комплексного внедрения процедур разрешения конфликтов в органах управления при помощи АРС, дает предпосылки на развитие инструмента медиации в целом для системы корпоративного управления. В такие компании с государственным участием чаще

привлекаются эксперты. Есть большая надежда, что после внедрения госкомпаниями процедур и техник АРС во внутренние документы своих компаний сформируется российская практика применения медиации в системе корпоративного управления в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лаптев В.А. Корпоративные споры: понятие, виды и способы предотвращения. <http://geum.ru/lav/index-16910.php>
1. Корпоративное право: учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинская, Е.П. Губин и др.; отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. М: КНОРУС, 2015. [zahvat.ru>media/bookshelffile/original/33594.pdf](http://zahvat.ru/media/bookshelffile/original/33594.pdf)
2. Гвоздарева М.В. Роль посредничества в конструктивном разрешении конфликта. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-posrednichestva-v-konstruktivnom-razreshenii-konflikta>
3. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ (последняя редакция). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/)
4. Thomas, K. W. Conflict-Handling Modes in Interdepartmental Relations (Purdue University. Unpublished Dissertation, 1971).
5. Kilmann, R. H. «Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management» Kilmann Diagnostics Website, 2014.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. [https://booksafe.net/read/adizes\\_ichak-upravlenie\\_zhiznennym\\_ciklom\\_korporacii-192082.html#p2](https://booksafe.net/read/adizes_ichak-upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii-192082.html#p2)
7. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. [https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie\\_db65b98f892.html](https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie_db65b98f892.html)
8. Федеральный закон «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» от 29.12.2015 N 382-ФЗ (последняя редакция). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_191301/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191301/)
9. Мойсеев А.М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности. Педагогика: история, перспективы. 2019. Том. 2. № 4. С. 37 – 69.
10. Шамликашвили Ц.А. Медиация в коммерческих спорах // Право и экономика. 2009. №1. С. 15-18.

## REFERENCES

1. Laptev V.A. Corporate disputes: concept, types and methods of prevention. <http://geum.ru/lav/index-16910.php>
2. Corporate law: textbook / E.G. Afanasiev, V.Yu. Bakshinskas, E.P. Gubin and others; resp. ed. I.S. Shitkin. 2nd ed., revised. and additional M: KNORUS, 2015. [zahvat.ru>media/bookshelffile/original/33594.pdf](http://zahvat.ru/media/bookshelffile/original/33594.pdf)



3. Gvozdeva M.V. The role of mediation in constructive conflict resolution. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-posrednichestva-v-konstruktivnom-razreshenii-konflikta>
4. Federal Law No. 193-FZ dated July 27, 2010 (last edition) "On an alternative procedure for resolving disputes with the participation of an intermediary (mediation procedure)". [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/)
5. Thomas, K. W. Conflict-Handling Modes in Interdepartmental Relations (Purdue University. Unpublished Dissertation, 1971).
6. Kilmann, R. H. "Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management" Kilmann Diagnostics Website, 2014.
7. Adizes I. Corporation life cycle management. [https://booksafe.net/read/adizes\\_ichak-upravlenie\\_zhiznennym\\_ciklom\\_korporacii-192082.html#p2](https://booksafe.net/read/adizes_ichak-upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii-192082.html#p2)
8. Persikova T.N. Intercultural communication and corporate culture. [https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie\\_db65b98f892.html](https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie_db65b98f892.html)
9. Federal Law "On Arbitration (Arbitration) in the Russian Federation" dated December 29, 2015 N 382-FZ (last edition). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_191301/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191301/)
10. Moiseev A.M. School management within the strategic approach: features of understanding the essence. Pedagogy: history, perspectives. 2019. Vol. 2. No 4. S. 37 - 69.
11. Shamlikashvili Ts.A. Mediation in commercial disputes // Law and Economics. 2009. No. 1. pp. 15-18.

**Информация об авторе:** Петр Петрович Попов, магистрант кафедры журналистики филологического факультета ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», бизнес-тренер, тренер-медиатор;  
Московская обл., г. Балашиха,  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: [fpb-2006@bk.ru](mailto:fpb-2006@bk.ru)

Кирилл Александрович Литвинов, кандидат педагогических наук, Краснодарский многопрофильный институт дополнительного образования (КМИДО); «Южно-Российский Государственный Политехнический университет М.И. Платова» (Новочеркасск).

г. Краснодар, Россия  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>  
e-mail: [dpo18@yandex.ru](mailto:dpo18@yandex.ru)

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи



**Information about the authors:** Petr Petrovich Popov, Graduate student of the Department of Journalism of the Faculty of N.P. Ogarev National Research Mordovian State University, business trainer, trainer-mediator;  
Balashikha Moscow Region, Russia  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: [fpb-2006@bk.ru](mailto:fpb-2006@bk.ru)

Kirill A. Litvinov, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Krasnodar Multidisciplinary Institute of Continuing Education; Platov South Russian State Polytechnic University (Novocherkassk)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8804-1525>  
Krasnodar, Russia  
[dpo18@yandex.ru](mailto:dpo18@yandex.ru)

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 13.01.2022

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 23.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. / The authors declare no conflicts of interests

© Попов П.П. 2022

© Литвинов К.А. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022



DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-101-181

УДК 316.485.6

**МЕДИАЦИЯ: СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ****Авторы-составители:****Арина Владленовна Игнатович**Московский государственный  
психолого-педагогический университет (МГППУ)  
arign90@mail.ru**Петр Петрович Попов**Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва  
г. Балашиха, Московская обл., Россия  
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: fpb-2006@bk.ru**Рецензенты:****Владимир Николаевич Князев**доктор психологических наук, профессор  
кафедры «Отраслевой менеджмент» института экономики и управления в АПК  
ФГБОУ ВО «РГАЗУ»**Александр Сергеевич Денежкин**кандидат экономических наук, Комиссия по профессионально-общественной  
аккредитации образовательных программ высшего образования, среднего  
и дополнительного профессионального образования Балашихинской ТПП

**Аннотация.** В предлагаемом словаре собраны и истолкованы термины и понятия медиации, споров, конфликтов. Даны краткие справочные материалы, характеризующие медиативную процедуру. Словарь предназначен для широкого круга читателей так или иначе связанными с процедурой медиации и другими формами альтернативного разрешения споров. Авторы-составители подробно разбирают шаги эффективной медиации. Медиация – это не психология и не юриспруденция в чистом виде. Так что же это? Мы приоткроем завесу тайны над медиацией, подробно и прозрачно озвучим все шаги и этапы медиации. А также расскажем, что, зачем, когда и для чего происходит на каждом шаге. Мы это делаем для того, чтобы люди понимали, что они могут ждать от медиации, а чего могут и не ждать, что на медиации будет и чего не будет, а также, сколько

это может занять времени, денег и сил? И самое главное, можно ли эти 5 шагов от конфликта к согласию применить с пользой в Вашем конкретном случае.

**Ключевые слова:** медиация, спор, стороны конфликта, интересы сторон.

**Для цитирования:** Игнатович А.В. Попов П.П. Медиация: словарь терминов // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 101-181  
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-101-181

## **MEDIATION: GLOSSARY OF TERMS**

**The authors are the compilers:**

**Arina V. Ignatovich**

Moscow State Psychological and Pedagogical University  
Moscow, **Russia**  
e-mail: arign90@mail.ru

**Petr P. Popov**

N.P. Ogarev National Research Mordovian State University,  
г. Balashikha, Moscow region, Russia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: fpb-2006@bk.ru

**Reviewers:**

**Vladimir N.Knyazev**

Doctor of Psychology, Professor  
of the Department "Industry Management" of the Institute of Economics and Management in the Agroindustrial Complex of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Russian State Agrarian University

**Alexander S.Denezhkin**

Candidate of economic sciences.

**Commission for professional and public  
Accreditation of educational programs of higher education, secondary  
and additional professional education of Balashikha CCI**

**Annotation.** The proposed dictionary interprets the terms and concepts of mediation, disputes, conflicts. Brief reference materials describing the mediation procedure are given. The dictionary is designed for a wide range of readers in any way related to the mediation procedure and other forms of alternative dispute resolution. The authors go into detail on the steps of effective mediation. Mediation is neither psychology nor jurisprudence in its purest form. So what is it? We will lift the veil of secrecy over mediation and give a detailed and transparent account of all the steps and

stages of mediation. We will also tell you what happens, why, when and for what purpose at each step. We do this so that people understand what they can expect from mediation and what they can't expect, what will and won't happen in mediation, and how much time, money and effort it can take? And most importantly, can these 5 steps from conflict to agreement be applied usefully in your particular case!

**Keywords:** mediation, dispute, parties to the conflict, interests of the parties

**For citation:** Ignatovich A.V., Popov P.P. Mediation: glossary of terms. *Pedagogy: history, perspectives*. 2022. Volume 5. № 1. PP. – 101-181. (In Russ.)  
DOI: 10.17748/2686–9969–2022–5-1-101-181

### Вступление

В современном мире часто намного эффективнее бывает пойти на компромисс или даже на уступки, использовать сильную сторону позиции. Вопрос в том, чтобы понимать, когда это нужно делать, а когда нет. По сути, это вопрос о приоритетах. Изменения, которые происходят за последние годы, существенно повлияли на возникновение сегодня такой технологии альтернативного разрешения споров, как медиация, ставшей популярной не только во всем мире, но и в России.

Важно понимать, что наличие противоречий и разногласий - не всегда неизбежно приводят к спорам-конфликтам или являются их причиной. С другой стороны, многие конфликты возникают без явных и очевидных причин. Часто элементарная психологическая несовместимость людей порождает спор на ровном месте не на жизнь, а до победного конца, любой ценой. К сожалению, в российском обществе все еще принято считать, что не сами конфликтующие, а государство должно решать возникающие между ними проблемы, и зачастую граждане полагают, что решение суда, имеющее обязательную силу, - это единственный уместный способ разрешения конфликта. Во многих странах довольно давно применяются медиативные технологии, которые зародились в виде посредничества нейтрального миротворца в разрешении конфликтов различного характера. Как показывает опыт стран Европы, а также Австралии, Канады и США, участие профессионального посредника делает процесс разрешения споров очень эффективным. Также, к примеру, в Японии и Китае решение спора до суда считается благоприятной практикой и всячески поощряется.

В России институт медиации, как новый негосударственный институт защиты прав и интересов граждан, только начинает формироваться. Правовой базой для его развития служит Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», вступивший в силу 1 января 2011 г.

Если сравнивать медиацию с судебным разбирательством, это наиболее гибкая и экономичная процедура урегулирования конфликтов. С ее помощью можно достигать взаимоприемлемые решения. Необходимо систематизировать и описывать терминологии, используемые в рамках медиации.

Сегодня определены сферы применения медиации:

- честь, достоинство, деловая репутация, семейные отношения;
- воспитательно-образовательная сфера;
- система социального обеспечения и здравоохранения;
- корпоративные: внутрикорпоративные и межкорпоративные споры;
- экономическая сфера;
- интеллектуальное, публичное право;
- система страхования;
- финансовая и банковская сфера;
- индустрия туризма и отдыха;
- недвижимость, строительство, проектирование;
- инженерия, промышленность;
- уголовные дела частного обвинения.

В ряде случаев, применение медиации возможно, но не рекомендуется в силу объективных причин:

- «Верность принципам». Лицо может решить, что некие вещи являются для него делом принципа, и не пойдет ни на какие уступки.

- Конфликты с высокой степенью эскалации. При сильном обострении конфликта, эмоции полностью блокируют рациональную составляющую мышления. Между сторонами начинается война. Поведение сторон направляется на «уничтожение» друг друга. В таком случае стороны не способны к сотрудничеству.

- Очевидно значительное ресурсное и (или) интеллектуальное неравенство сторон. Подобное неравенство невозможно устранить. Одна из сторон имеет объективное преимущество и возможность оказывать давление на другую. Стороны не способны вести переговоры на равных.

- Ранее проведенная безуспешная медиация. Если стороны участвовали в медиации по тому же конфликту и по каким-либо причинам не смогли прийти к соглашению, проведение повторной медиации нецелесообразно.

Не все конфликты возможно разрешить с помощью медиации. Медиация не может применяться в следующих случаях:

- Применение медиации прямо запрещено законом. Согласно ст. 2 Закона «О медиации», медиация применяется для разрешения конфликтов, возникающих из гражданских отношений. Это значит, что применение медиации по уголовным, административным и некоторым иным видам конфликтов недопустимо.

- Стороны хотят создать благоприятную судебную практику («судебный прецедент») и защитить себя от будущих судебных исков. Подобная ситуация возможна в случаях, когда закон неоднозначно трактует данный вопрос, либо в деле исключительный случай, не урегулированный законодательством. В таком случае, целью является не урегулирование конфликта, а получение судебного решения. Достичь данной цели можно только с помощью суда.

- Психическое заболевание одной из сторон. Если одна из сторон страдает психическим заболеванием или зависимостью, неспособна отдавать отчет в своих действиях и (или) признана судом недееспособной, переговоры невозможны в силу двух причин. Во-первых, недееспособное лицо не вправе участвовать в большинстве правоотношений (в том числе в медиации) самостоятельно. Во-

вторых, неспособность лица рационально мыслить и отдавать отчет в своих действиях делает невозможным его участие в процессе переговоров и обсуждения взаимоприемлемых и реалистичных вариантов разрешения конфликта.

**Медиация** – это разрешение или урегулирование споров и конфликтов, основанное на консенсусе заинтересованных сторон при участии независимой и нейтральной третьей стороны.

Медиация уместна и эффективна там, где есть спор и перспектива компромисса. Наряду с этим, в некоторых ситуациях медиация позволяет вообще максимально минимизировать количество уступок и найти парадоксальные решения, позволяющие обеим сторонам достичь согласия без каких-либо уступок, но с максимальной выгодой для каждого.

#### **Ситуации на примере спорта, в которых медиация бывает эффективна:**

**Пат** – положение в шахматной партии, при котором сторона, имеющая право хода, не может им воспользоваться, так как все её фигуры и пешки лишены возможности сделать ход по правилам, причём король не находится под шахом. В обывденной речи прилагательное «патовый» используется в значении “не имеющий выхода”, “тупиковый”.

**Одновременный нокаут** - ситуация в единоборствах "боксёрского типа". Бойцы одновременно нанесли мощные удары друг другу и упали в глубоком одновременном нокауте. Судья так и не определил победителя.

**Цугцванг** - положение в шахматной партии, при котором у одной из сторон или у обеих сразу нет полезных ходов, так что любой ход игрока ведёт к ухудшению его собственной позиции.

**Вызов брошен** - проявление своего сопротивления противнику, вызвать на бой, на борьбу. Приглашение к поединку, спортсмены готовы дать бой.

#### **Что такое медиация на самом деле?**

Медиация – это, в первую очередь, общение людей, разговор-беседа по теме конкретного вопроса требующего решения. Этот вопрос может быть проблемным. Медиация уместна, когда по различным причинам люди не могут решить этот конкретный вопрос друг без друга, а также когда по каким-либо другим или этим же причинам у них не получается в процессе общения между собой решить этот вопрос самостоятельно. И тогда они могут обратиться за помощью к медиатору и, если он выразит желание и готовность помочь людям провести общение в его присутствии с целью разрешения конкретного вопроса, начнется медиация.

По правде говоря, ни люди, ни медиатор пока не знают, как именно разрешится этот вопрос. И разрешится ли вообще... И это нормально. Но, в любом случае это будет трехстороннее медиативное общение людей, и поэтому существенно отличное от обычного двухстороннего общения.

Это общение происходит структурированно, по определенным правилами закономерностям.



***Структура, правила и закономерности медиации рождаются из здравого смысла и успешного практического опыта мирного урегулирования споров.***

На первый взгляд может показаться удивительным, но для успеха медиации гораздо большее значение имеет соблюдение структуры, правил и принципов медиации, нежели тема медиации, какие-либо характеристики участников, их чрезмерная эмоциональность, степень неприязни между ними и тому подобные явления в конфликте. То есть гораздо важнее то, *как* происходит медиация, нежели: кто спорит, почему, зачем, получится ли, поможет ли, кто медиатор и т.д. и т.п.

Обязанность медиатора - обеспечить процедуру медиации в соответствии с правилами и принципами и следить за соблюдением структуры медиации на протяжении всего процесса.

***При соблюдении принципов, правил и структуры медиации вероятность выработки взаимовыгодного решения для сторон многократно возрастет.***

Медиация в Российской Федерации закреплена и регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".

В процессе медиации мы выделяем участников медиации и шаги медиации.

#### **Участники медиации**

Участники медиации — это медиатор и противоборствующие стороны актуального спора.

Чаще всего в медиации две стороны. Если сторон меньше или они абсолютно согласны друг с другом — это будет все что угодно, но не медиация. Возможно, это будет диспут, обучение, мысли вслух, консультация, беседа, коучинг, дискуссия по заданной теме, медитация и т.д.

Принципиальное условие для медиации - наличие как минимум 2 заинтересованных противоборствующих сторон и 1 нейтральной.

#### **Основополагающие принципы медиации.**

##### ***Нейтральность!***

Нейтральность, беспристрастность и независимость медиатора — это базовое и принципиальное понятие.

Медиатор не может быть заинтересован в исходе спора, его теме, выгодах любой стороны и т.п.

Иначе это будет не медиация, а что-либо другое, например, проповедь, переговоры, разговоры по душам, совет старейшин, семейный совет, лоббирование и прочее.

Так же важно, чтобы каждая сторона сохраняла нейтральность к медиатору.

Например, риелтор может отрезвить участников сделки используя медиативный подход. А может и нет, так как риелтор - лицо все-таки не нейтральное, а заинтересованное в том, чтобы сделка случилась.

В любом случае позитивную силу присутствия в диалоге третьего участника переоценить сложно.

Большинство взрослых людей в присутствии любого стороннего наблюдателя ведут себя менее конфликтно и эмоционально, более сдержанно, корректно и адекватно.

Медиативные процессы, где участвуют три и более заинтересованные стороны называют *многосторонней медиацией*.

Например, спор в сфере ЖКХ:

1. Представители ТСЖ многоквартирного дома,
2. Представители Управляющей компании №1, обслуживающей дом в настоящее время,
3. Представители администрации поселения, где расположен дом
4. Представители поставщика коммунальных услуг в этот дом.
5. Представители конкурирующей управляющей компании №2
6. Представители конкурирующей управляющей компании №3
7. Медиаторы, выбранные Управляющей компанией №1
8. Медиаторы, выбранные Управляющей компанией №2 и т. п. и т. д.

В принципе, для медиации достаточно одного медиатора. Однако в сложных многосторонних процессах возникает потребность привлекать медиаторов столько, сколько нужно.

В семейной медиации, в частности, медиативных процедурах между мужем и женой или между мужчиной и женщиной для лучшего взаимного понимания и беспристрастности рекомендуется минимальное участие двух разнополых медиаторов.

Таким образом, в процессе будут участвовать как минимум 4 человека, но 3 участника медиации: первая сторона одного пола, вторая сторона другого пола и два нейтральных медиатора обоих полов. Следует, заметить, что это лишь рекомендация, рожденная практикой и здравым смыслом, а отнюдь не обязательное условие. Приоритет права выбора медиаторов, их количеству, их половой принадлежности остается за сторонами.

***Стороны совместно и самостоятельно принимают решение, кто и на каких условиях будет медиатором в их вопросе.***

***Добровольность!***

Следующее важное условие для медиации – это добровольность участия сторон.

Если одна из сторон не желает участвовать в медиации – медиация не возможна.

***Стороны добровольно, по собственному желанию и согласию участвуют в медиации.***

Конечно, для этого сторонам необходимо четкое понимание своих выгод и вероятности удовлетворения своих потребностей при участии в медиации. И ниже мы будем говорить отдельно и специально о преимуществах медиации, ее уместности и эффективности, и ее отличиях от других способов разрешения споров и конфликтов.

***Итак, медиатор может быть один или несколько, в том числе разного пола.***

***В свою очередь сторон может быть две и более.***

В некоторых случаях, у сторон есть потребность приглашать в процесс медиации других людей. Присутствие этих людей может быть важно для одной стороны по различным мотивам, либо стороне важно мнение приглашенного, либо у приглашенного есть какая-либо информация, которую необходимо огласить вслух в процессе медиации и т.п. Это могут быть юристы, родственники, свидетели, друзья, коллеги и прочие.

### ***Конфиденциальность!***

ФЗ №193 от 27.07.10 Статья 5. Конфиденциальность информации, относящейся к процедуре медиации

*1. При проведении процедуры медиации сохраняется конфиденциальность всей относящейся к указанной процедуре информации, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.*

*2. Медиатор не вправе разглашать информацию, относящуюся к процедуре медиации и ставшую ему известной при ее проведении, без согласия сторон.*

*4. Истребование от медиатора и от организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, информации, относящейся к процедуре медиации, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.*

***Участие в медиации других людей, допускается с согласия второй стороны, при соблюдении принципа конфиденциальности. Если это важно.***

Следует понимать: приглашенные в медиацию сторонами другие люди не являются еще одной стороной медиации, а всего лишь принимают участие в медиации как дополнительный источник информации и/или фактор, необходимый для принятия окончательного решения.

### **5 шагов к согласию**

Медиация - очень гибкая, но структурированная процедура, а так же не формальная, но формализованная. Поэтому фазы медиации могут отличаться в разных странах, разных медиативных школах, и даже в разных медиациях одних и тех же медиаторов. Отличия могут быть по названию, очередности, длительности и т.д.

### ***Медиация - очень гибкая и не формальная процедура.***

Для облегчения понимания и проведения процесса медиации мы выделяем подготовительный этап и 5 шагов.

В каждую отдельную медиацию участвующие стороны привносят свои изюминки и нюансы. Однако в общих чертах мы рекомендуем придерживаться этапов хотя бы условно.

## Шаги медиации

Шаг 0. Подготовительная фаза

Шаг 1. Вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон

Шаг 2. Формирование повести дня

Шаг 3. Работа над конфликтом

Шаг 4. Поиск вариантов решения. Оценка вариантов.

Шаг 5. Заключение соглашения.

### ***Чтобы начать процесс медиации и путь к согласию, необходимы:***

1. Стороны, объединенные потребностью разрешить свой важный вопрос. Как минимум 2 стороны. Важно убедиться, что в медиации участвуют именно «собственники конфликта» или у них достаточно полномочий.

2. Медиатор. Как минимум 1 специалист. Желательно дипломированный и соответствующий ст. 15 ФЗ №193 от 27.07.10.

3. Общее место и время. Местом может быть сеть Интернет.

4. Добровольное согласие и желание всех участников провести процедуру медиации по заявленному сторонами вопросу, в таком составе и на таких условиях.

Выполнимость этих 4 пунктов проверяется на нулевом шаге медиации - «Подготовительный этап». Так же на подготовительной фазе выясняется, есть ли предмет спора, в чём он состоит, уместна ли медиация в данном конкретном случае. На подготовительном этапе стороны, как правило, по отдельности и конфиденциально излагают суть спора медиатору, предоставляют документы, которые считают необходимыми. Так же стороны могут сообщить медиатору конфиденциальную информацию, предназначенную только для медиатора. На подготовительном этапе медиатор, как правило, может, проводить предварительную встречу или беседу с каждой стороной по отдельности для обсуждения следующих вопросов: формата, времени и места медиации, темы медиации, стоимости медиации, продолжительности, пожеланий сторон к процедуре, особо щепетильные моменты, какие-либо пикантные нюансы, что можно записывать, чего лучше не записывать, что должен знать медиатор, но не должна знать другая сторона и т.д. и т.п.

Как правило, подготовительная фаза заканчивается подписанием «Соглашения о проведении медиации». В этом соглашении отражаются условия, порядок, регламент конкретной процедуры. В соглашении о проведении медиации может содержаться обязательство о сохранении конфиденциальности информации, полученной сторонами и участниками в ходе процедуры медиации.

Так же на нулевой подготовительной фазе может быть проведена совместная трехсторонняя предварительная встреча-знакомство для обсуждения вышеперечисленных вопросов, но это не обязательно.

***Подготовительный этап — это еще не медиация, но очень важный шаг к ней.***

Подготовительный этап может длиться от 15 минут до нескольких лет и более.

После подготовительной или нулевой фазы стороны будут готовы сделать первый шаг к согласию.

## ***Первый шаг***

### ***«Вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон»***

Стороны впервые собираются вместе с медиатором либо в одном помещении, либо в сети Интернет с помощью какой-то программы визуальной и голосовой коммуникации, либо посредством телефонной конференцсвязи. Важно, чтобы все участники медиации находись здесь и сейчас и в общем информационном пространстве.

Не так уж и часто, но бывают случаи медиации, когда стороны категорически не желают находиться в одном времени и пространстве. Медиация возможна, но тогда медиатор выполняет дополнительную функцию передатчика информации от одной стороны к другой, и обратно, что заметно продлевает и увеличивает время медиации.

Мы будем рассматривать наиболее оптимальный формат: все собрались в одной комнате, без опозданий, и медиация начинается со вступительного слова медиатора.

Вступительное слово медиатора — это первый совместный медиативный диалог медиатора и сторон.

Занимает он примерно 5-25 минут.

В основном говорит медиатор. Он коротко представляется, озвучивает принципы медиации, которых призывает придерживаться, общие правила, регламент первой встречи, озвучивает свою роль и задачу, роли и возможности сторон, озвучивает тему и предмет данной медиации и после получения согласия сторон продолжать процесс вступительное слово медиатора заканчивается.

Начинается непрерываемое время сторон.

Каждая сторона по очереди высказывается по теме медиации, а другая сторона молчит и слушает. А потом стороны меняются, и другая сторона сообщает все, что считает нужным сообщить, а уже высказавшаяся сторона молчит и слушает, что порой бывает ой, как не просто.

Медиатор преимущественно так же молчит и слушает, но имеет, в отличие от совсем молчащей противоположной стороны возможность переспрашивать и что-то уточнять у говорящего участника, в первую очередь для собственного понимания.

Длится непрерываемое время сторон от 5 минут до 1 часа - максимально 30 минут для каждой стороны.

После первого шага, как минимум, медиатору и хотя бы в общих чертах должна стать понятна позиция сторон по теме медиации. После этого можно продолжать.

## ***Второй шаг***

### ***«Формирование повести дня»***

На основании вышеизложенного во вступительном слове и непрерываемом времени сторон вырабатывается список вопросов, подлежащий обсуждению в рамках заявленной темы и, по мнению сторон, имеющих отношение к теме ме-

диации. Как правило, эти вопросы медиатор записывает на видное место, и они служат ориентиром для дальнейшего продвижения в процессе медиации.

Например, если тема медиации - раздел имущества после развода и установление порядка общения с детьми, то повестка дня может выглядеть примерно так:

- Где проводят дети праздники и какие, а где будни и как.
  - В какие дни месяца, где и у кого проживают дети.
  - Как делится совместно нажитое имущество.
  - Кто оплачивает расходы на выпускной вечер ребенка через 5 лет, а кто на обучение в вузе.
  - Какая мебель должна быть в доме, где проживают дети.
  - Кто из родственников может общаться с детьми и на каких условиях.
- Продолжаться второй шаг может от 5 минут до нескольких часов.
- После совместного утверждения повестки дня стороны могут переходить к третьей фазе - работа над конфликтом.

### ***Третий шаг***

#### ***«Работа над конфликтом»***

Следует понимать, что «повестка дня» это условное название с точки зрения времени. Часто работа по этой повестке занимает далеко не один день и не одну медиативную сессию.

Происходит эта работа в основном на третьем шаге.

Руководствуясь:

- списком вопросов, подлежащих обсуждению,
- высказанными конкретными позициями сторон,
- имеющимися потребностями и интересами,
- личными смыслами и ценностями,
- и, конечно, рассчитывая на мастерство и квалификацию медиатора, можно начинать третий, самый важный, ответственный, интересный и непредсказуемый шаг к согласию через медиацию.

Если просто смотреть или слушать со стороны на общение сторон и медиатора на третьем шаге – это напомнит непрерываемое время сторон, с той лишь разницей, что никто уже молчать не должен, и стороны уже могут говорить что-то и медиатору и друг другу напрямую.

#### ***Конечно, говорить лучше не хором, а по очереди.***

Медиатор выглядит как бы челноком, снующим от одного говорящего к другому, постоянно задает уточняющие вопросы, чтобы убедиться, правильно ли он понимает, что конкретно и про что именно говорит одна сторона, и тут же уточняет, что и как понимает из сказанного вторая сторона. Затем вторая сторона что-то говорит, а медиатор уточняет, как и что он сам понимает и тут же про-



ясняет у первой стороны, что и как понятно из сказанного только что второй стороной первой стороне...

И так далее, и так далее, и так далее, по многу раз....

Этот шаг не терпит суеты и торопливости.

Часто на третий шаг уходит от 20 минут до многих часов и дней.

Это нормально, и оно того стоит.

***На шаге 3 работы над конфликтом очень важна глубина медиативного общения.***

По сути, на этом шаге проясняется природа конфликта, позиции, потребности, интересы и ценности сторон.

Становится очевиднее, что это в большей степени - материальный спор или морально-этический.

Если до третьего шага медиатор и люди, не вовлеченные в спор, могли видеть что-то, что не видят стороны, то после третьего шага стороны начинают видеть, слышать и чувствовать друг друга лучше, чем кто-либо другой.

***Оппонентам становятся понятнее мотивы друг друга, причины и смыслы их поступков, мысли, чувства, ожидания, ценности.***

Люди на третьем шаге начинают слушать и *слышать друг друга*. Возможно, первый раз в жизни...

Чувства, смыслы и эмоции, ранее незнакомые сторонам могут возникать и впечатлять участников спора.

В любом случае, на третьем шаге к согласию вскрываются и проясняются не только противоречия, а также общие интересы, ценности и задачи.

***В результате, стороны могут начинать договариваться для своей пользы.***

Именно такие всплески конструктивных предложений являются верным и важным признаком того, что можно переходить к следующему шагу медиации. Также, переходить к четвертому шагу можно, когда медиатору уже нечего спросить по теме спора, а сторонам уже нечего сказать.

### ***Четвертый шаг***

#### ***«Поиск вариантов решения. Оценка вариантов.»***

На первый взгляд может показаться, что вариантов нет...

Для поиска вариантов решения рекомендуется использовать «мозговой штурм».

***На стадии поиска приветствуется творчество и отсутствие рамок «возможно - невозможно».***

Сторонам допускается озвучивать абсолютно любые решения от фантастических и заведомо нереальных до очевидных и однозначно неприемлемых.

Медиатор записывает все озвученные варианты. Любая оценка, анализ и критика предлагаемых решений на стадии поиска запрещены. Это делается для того, чтобы стороны вышли за границы привычного и посмотрели на конфликт с разных углов и точек. Можно перебивать друг друга, повторяться, тараторить, встать, размяться, сделать дыхательную гимнастику.

***Формулирование парадоксальных и забавных решений приводит к изменению эмоционального фона.***

Стороны начинают проще и по-другому смотреть на спор. Также, зачастую такой подход к поиску вариантов решений позволяет каждой стороне самостоятельно примерить на себя возможные плюсы и минусы разных сценариев развития событий.

Порой это бывают варианты, которые в обычной жизни никто и никогда не стал бы даже в шутку предлагать. Это не значит, что именно эти варианты будут реализованы. Возможно, такая работа породит на финише какие-то инсайты и озарения по возможному выходу из конфликта за счет каких-то других вновь осознанных ценностей и выгод.

А может быть и не породит, но, в любом случае, поиск вариантов желательно проводить именно так. После того, как фонтан иссяк, и разгулявшаяся фантазия каждой стороны утихомирилась, можно начинать оценку предложенных вариантов.

***Оценка вариантов решения.***

Предлагаемые варианты выхода из конфликтной ситуации стороны анализируют на степень соответствия их запросам и потребностям. Причем важно, чтобы любая сторона рассматривала каждый вариант не только со своей колокольни, но и с точки зрения того, насколько он выгоден оппоненту. Можно использовать условную шкалу от 0 до 10 на степень соответствия стороне **А** и стороне **Б**, затем проставить рядом с каждым вариантом две оценки. Далее из многообразия вариантов стороны выбирают 2-3 варианта, потенциально приемлемых и наиболее удовлетворяющих каждую сторону.

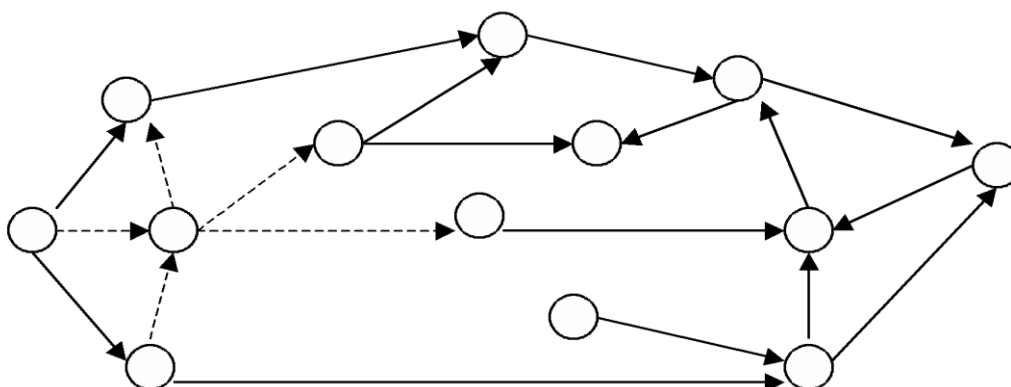
Эти варианты подлежат тщательному обсуждению с точки зрения возможных последствий в случае реализации каждого варианта.

***Вопрос принятия решения пока остается открытым.***

Важно понимание визави:

- Как выработанные решения соответствуют запросам участников и их окружения, а также сложившимся жизненным обстоятельствам?
- На сколько вариант реалистичен с точки зрения каждого участника?
- Полностью ли каждый участник понял смысл конкретного решения?
- Какое влияние каждая из альтернатив окажет на иных, третьих лиц, вовлеченных в ситуацию?
- И т. д.

### Вариант 3



*Задача медиатора - помочь сторонам понять смысл и вероятные последствия каждого из решений.*

Этот процесс может вызвать новую волну напряжения между сторонами. В таком случае бывает уместен переход на третью фазу медиации «работа над конфликтом» для дополнительной проработки позиций, потребностей, интересов и желаемых выгод сторон.

Если необходимы консультации с юристами и другими экспертами, необходимо их осуществить до выбора одного общего решения.

*Медиатору нежелательно выступать в роли эксперта, советчика и консультанта по теме спора.*

|                                                |                                                          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Что случится,<br>если это произойдет           | Что случится,<br>если это <b>не</b> произойдет           |
| Что <b>не</b> случится,<br>если это произойдет | Что <b>не</b> случится,<br>если это <b>не</b> произойдет |

Проведя оценку вариантов решения, стороны могут начинать формулировать единое общее решение. Общее решение может содержать любые фрагменты из ранее озвученных многочисленных вариантов.

Когда стороны достигли конкретных договоренностей, наступает время пятого, заключительного и долгожданного шага.

Ответственность за принятие или непринятие решения лежит только на сторонах.

Длиться четвертый шаг к согласию может от 10 минут до многих часов.

Торопиться не надо. Если после медиации всплывет вариант более лучший, то медиативное соглашение, скорее всего, не будет исполнено. Поэтому

лучше, когда нежизнеспособность решения проявляется на медиации, чем на стадии реализации. Для этого сторонам предлагается после четвертого шага сделать перерыв и продолжить на следующий день или через несколько дней.

Как говорится, с хорошей мыслью нужно переспать, правильное решение должно дозреть, а важный документ отлежаться.

### ***Пятый шаг***

#### ***«Заключение медиативного соглашения».***

##### **ФЗ №193 от 27.07.10 Статья 12. Медиативное соглашение**

*1. Медиативное соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения.*

*2. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.*

*3. Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже.*

*4. Медиативное соглашение по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон. К такой сделке могут применяться правила гражданского законодательства об отступном, о новации, о прощении долга, о зачете встречного однородного требования, о возмещении вреда. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения такого медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными гражданским законодательством.*

В соглашении отражаются основные и принципиальные моменты по существу спора. Конкретные шаги, которые планирует предпринять каждая сторона для разрешения спора. Максимум практических подробностей и деталей: кто, что, где, когда и за чей счет. Как стороны отчитываются друг перед другом об исполненных обязательствах. Желательно предусмотреть механизм разрешения разногласий, которые могут возникнуть в процессе реализации достигнутых договоренностей.

***Стороны могут предоставить проект медиативного соглашения на проверку финансистам, юристам и иным экспертам.***

Существует вероятность возобновления спора в процессе подготовки проекта соглашения. В завершение написанное соглашение проверяется сторонами и медиатором на исполнимость, добровольность, жизнеспособность, взаимно удовлетворительность, приемлемость для третьих лиц и т.д.

***Важно выяснить, есть ли у каждой стороны ресурсы, желание и возможности реализовывать такое соглашение.***

И только после того, как соглашение полностью проверено и при необходимости исправлено, если такое соглашение полностью устраивает стороны, только тогда они его подписывают, и медиация считается успешно завершённой.

***Что делать если соглашения нет?***

Даже если сторонам не удалось заключить медиативное соглашение, каждый участник может получить для себя очевидную пользу от медиации.

Каждая сторона, благодаря медиации, начинает лучше понимать свои истинные мотивы и задачи. Улучшается прогноз в отношении того или иного сценария развития событий.

Как правило, происходит прояснение намерений и причин поведения другой стороны.

Становится понятно, зачем и почему сторона что-то делает или не делает. Это прояснение не требует от вас тотального принятия и разделения всех ценностей другой стороны, но это конкретная вещь, с учетом которой можно генерировать свое собственное решение.

***В любом случае, даже после незавершённой медиации конфликтная ситуация становится всем понятнее и прогнозируемое.***

Часто люди доммысливают что-то за своих партнеров и собеседников. И это что-то не всегда совпадает с реальностью. Людям свойственно драматизировать, сгущать краски, преувеличивать негативные последствия и, как следствие, гиперкомпенсировать свою защитную реакцию и ответные шаги. Зачастую в такой гиперкомпенсации нет объективной необходимости, но многие люди именно так себя ведут и так думают. Мы так воспитаны и так работает наш ум, и это нормально.

Хрупкий мир, который обязательно возникает между сторонами во время медиации, по различным причинам часто находится под угрозой и может казаться, что в любую секунду конфликт вспыхнет с новой силой и разрушит временное перемирие. Не стоит этого пугаться и отчаиваться. Как правило, это свидетельствует лишь о том, что стороны нащупали еще один из возможного множества камень преткновения, и, возможно, этот пункт станет последним препятствием на пути к устойчивому миру.

Участники медиации, как саперы, шаг за шагом, диалог за диалогом постепенно переформируют поле битвы в поле конструктивного диалога и место для произрастания ростка согласия и примирения. Волнообразное течение медиации от успокоения до нарастания эмоционального шторма - это абсолютно нормальное явление.

В конце концов, при планомерной и пошаговой работе над конфликтом, рано или поздно конфликт потеряет свою актуальность. А взаимовыгодные решения будут сгенерированы. В арсенале профессионального медиатора есть много техник и приемов, позволяющих перетушёвывать, сглаживать и приглушать опасные моменты. Втроем удержать хрупкий мир получается гораздо лучше и надежнее.

*Из отзыва участника медиации: «...По ходу медиации у меня возникло чувство, что он меня все-таки слышит, и я поняла, что это мой шанс, и я наконец-то решу этот конфликт...»*

**Более 2\3 конфликтных ситуаций вызваны элементарным взаимным недопониманием между людьми.**

*На половину полон! – На половину пуст!*

Участникам конфликта часто не хватает просто времени, терпения и внимания к партнеру, чтобы прояснить истинные мотивы и причины его поведения и поступков. Люди говорят друг с другом и не слышат друг друга, а часто люди слышат что-то свое. Смысл сказанного многократно искажается на разных этапах по разным причинам.

Например, сначала один человек сказал не совсем то, что имел в виду – не точно высказал свою мысль. Второй человек услышал это, уже искаженное сообщение не совсем так, как оно прозвучало. Что-то домыслил свое и ответил первому. И вот уже первый сжимает кулаки, стискивает зубы, глаза его наливаются яростью.... Механизм развития конфликта запущен и катится по привычным рельсам.

Пожалуй, одно из самых главных преимуществ медиации, это, то что она позволяет взять паузу в битве и помогает понять собеседникам друг друга, правильно услышать и увидеть в оппоненте человека, который такой же человек, как и вы.

Ну в крайнем случае – почти такой же...

Акценты медиатора не на различиях, а на общем поле интересов – следующий важный плюс медиации. Общее поле интересов в конфликте всегда есть. Конфликт, как это ни странно, объединяет людей.

Каждая сторона конфликта зависит от второго участника. Стороны зачем-то нужны друг другу, и у них есть взаимная потребность друг в друге. Как правило, их объединяет не только конфликт, но и общее поле интересов. Действительно, задумайтесь, ведь никто из нормальных людей не ходит по улице и не конфликтует с кем попало.

Общие интересы — это обратная сторона конфликта, это неявная сторона явных разногласий. Более того, общие интересы — это причина конфликта. Нет общих интересов – не будет конфликта.

Конфликт — это симптом и проявление того, что есть общие интересы, но нет общего понимания и согласия по каким-то принципиальным пунктам. Положительное качество конфликта в том, что он позволяет выявлять противоречия и взаимно обогащать взгляды и точки зрения сторон. Работая с общими интересами сторон, медиатор проявляет то, что было в тени, не озвучено и скрыто. Да, на какой-то момент противоречия могут обостряться. Но это лишь улучшит взаимное понимание сторонами друг друга. Когда понятны противоречия и понятны общие задачи, умы и взоры сторон совместно устремляются к поиску взаимоприемлемого решения.



### *Длительность медиации*

Некоторые медиативные процессы длятся годами, некоторые начинаются и завершаются в один день. Закон предписывает завершать медиацию не более чем за 60 дней - примерно 2 месяца.

ФЗ №193 от 27.07.10.Статья 13. **Сроки проведения процедуры медиации**

*1. Сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена в срок не более чем в течение шестидесяти дней.*

*2. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения процедуры медиации может быть увеличен по договоренности сторон и при согласии медиатора.*

От возникновения проблемы до начала реализации медиативного соглашения, как правило, бывает достаточно 2-4 встречи длительностью 1,5-2 часа.

В целом, на все про все бывает достаточно 1-4 недели.

Медиативные сессии менее часа и более двух часов подряд показывают меньшую эффективность. Менее часа недостаточно для достижения необходимого погружения в процесс. Сессии длительностью более двух часов вызывают утомляемость участников, в результате чего снижается продуктивность общения.

Однако, следует помнить, что в медиации все индивидуально и бывает по-разному, зависимости от:

- того, что знают стороны о медиации;
- того, как они к ней относятся и какой имеют опыт участия в медиации;
- того, что хотят на самом деле получить в итоге, по сути, спора;
- насколько понимают, что они хотят действительно на самом деле получить;
- хотят ли вообще завершить спор в обозримой перспективе.

Опыт, принципы равенства и прозрачности говорят нам, что медиация движется со скоростью самого медленного участника медиации. Не очень здорово, если этот участник - медиатор. Однако, следует знать, что профессиональный медиатор не будет продолжать процесс, если одной из сторон что-то непонятно, либо что-то беспокоит, смущает, либо требует прояснения. Поэтому иногда медиатор по несколько раз задает одни и те же вопросы и уделяет максимальное внимание каким-то нюансам, порой на грани занудства. Это делается не для того чтобы затянуть процесс или вывести из равновесия менее терпеливых участников. Многочисленные уточнения необходимы и неизбежны во имя того, чтобы мостик понимания между медиатором и каждой стороной и между сторонами без медиатора мог быть сформирован и укреплен шаг за шагом, кирпичик за кирпичиком.

Чемпионы-спринтеры в скорости разрешения экономических споров — это предприниматели и юридические лица, которые уже знают все минусы судебных решений, знают плюсы медиации, и уже не один раз участвовали в ней. Но, опять же, оговоримся, что не всегда и не во всех сферах.

Чемпионы-марафонцы в медиации — это споры в ЖКХ, межевание земельных участков, и, конечно, семейная медиация с ее наследственными делами, разводами, разделами имущества и выяснением порядка пребывания и воспитания детей.

Давайте посчитаем примерное минимальное время на каждый шаг и подведем итог:

### **Шаги к согласию и их минимальная продолжительность**

- 15 минут - Шаг 0 - подготовительная
- 15 минут - Шаг 1 - вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон
- 5 минут - Шаг 2 - формирование повестки дня
- 30 минут - Шаг 3 - работа над конфликтом
- 10 минут - Шаг 4 - поиск вариантов решения. Оценка вариантов.
- 15 минут - Шаг 5 - Заключение соглашения. **Н.В.** - лучше в другой день.

### **Итого:**

5 шагов за 90 минут медиативного общения = согласие достигнуто и конфликт исчерпан))

***Между какими шагами к согласию лучше всего делать передышку, паузы и перерывы.***

Важные факторы, способные повлиять на динамику медиации:

- скорость продвижения процесса медиации;
- загруженность темы медиации фактами и подробностями;
- эмоциональная напряженность — в случае чрезмерных эмоций пауза просто обязательна;
- состояние здоровья и физиологические потребности участников;
- мотивация сторон завершить спор или не завершить.

Необходимо обеспечить минимальный комфорт и удобство каждому участнику.

Важно максимально исключить любые факторы отвлекающие, утомляющие, раздражающие участников медиации.

### ***Паузы уместны:***

В случае чрезмерных эмоций и накала страстей.

После подготовительной фазы - 0 Шаг.

После формирования повестки дня - Шаг 2.

В процессе Шага 3 по мере необходимости.

На Шаге 4 между поиском вариантов и оценкой

После 4 Шага перед Шагом 5 — очень желательно.

### **Стоимость медиации.**

*Как правило, стоимость медиации делится между сторонами на равные части.*

Медиатору платят:

1. в конце подготовительного этапа, перед началом медиации.
2. при подписании соглашения о проведении медиации.
3. за фактически затраченное время на конкретную медиацию.

В среднем стоимость одной медиации составляет от 15 до 50 тыс. руб. и более.

Таким образом, медиация существенно экономичнее традиционных услуг юристов и адвокатов в судебных заседаниях.

### **Что даёт медиация участникам?**

Институт медиации возникает в обществе неизбежно, эволюционно и детерминирован потребностью людей в гуманном урегулировании споров и конфликтов, которые постоянно и регулярно возникают и будут возникать в любом социуме по разнообразным причинам. Ключевое словосочетание – потребность в гуманном решении. Если бы Каин и/или Авель обратились к медиатору, скорее всего, братоубийства можно было бы избежать, и всемирного потопа, вероятнее всего, тоже....

Таким образом, медиация является неотъемлемой частью демократического, гуманистического и цивилизованного общества.

С другой стороны, вполне очевидно, что свободная продажа, ношение и применение огнестрельного оружия, в конечном итоге спустя какое-то время и немалое число человеческих жертв, также однозначно приведут к развитию института медиации. Собственно, патовая ситуация двух хорошо вооруженных центров неизбежно приводит их к совместному выбору в пользу переговоров. Так как многочасовые переговоры о мире лучше, чем любая очень быстрая война. Например, холодная война и гонка ядерного вооружения между непримиримыми супердержавами США и СССР, заведшая в логический тупик оба государства, свидетельствует о том, что диалог живых все-таки лучше, чем молчание мертвых.

Медиация явно отличается от судебной практики, которая весьма распространена по всему миру. В судебной практике также присутствует третья независимая сторона. Но суд вырабатывает собственное и самостоятельное решение на основе фактов, представленных суду по сути спора или конфликта и в отношении участников процесса. Часто решение суда определяет победителя и проигравшего. И такое решение сам конфликт не устраняет. Порой даже формальный победитель после суда не получает всего того на что он рассчитывал, обращаясь в суд.

В медиации, особенно в понимающем или содействующем направлении медиации, медиатор не принимает никакого решения в отношении сторон и предмета спора. Решение, по сути, и существу спора вырабатывают сами противоборствующие стороны с учетом взаимоприемлемой и жизнеспособности этого

решения. Медиатор не решает, кто прав, а кто виноват. Медиатор лишь организует пространство и процесс медиации на основе следующих принципов: добровольности, конфиденциальности, прозрачности и открытости, нейтральности и равноправия, ответственности, взаимного уважения и сотрудничества, равенства и беспристрастности. Тем самым он устремляет взор соперничающих сторон в будущее с целью поиска решений, устраивающих обе стороны. Решение, устраивающее обе стороны, прекращает конфликт и порождает согласие и мир.

Также медиация отличается и от психотерапии. Несмотря на то, что в медиации, так же, как и в психотерапии, обязательно уделяется пристальное внимание и ведется работа с эмоциями участников конфликта-спора. Опять же, в отличие от суда, где за эмоции могут лишь наложить штраф или отправить на психиатрическую экспертизу и принудительное лечение. В медиации обязательно учитываются познания психологии о поведении людей и принятия ими решений. В психотерапии основная задача - облегчение страданий, профилактическое и лечебное воздействие на психику и организм клиента через психику психотерапевта. Задача и методы медиации схожи с психотерапией, но весьма конкретно и существенно ограничены рамками конфликта-спора-ситуации, заявленной сторонами для медиативного процесса.

Безусловно, личность медиатора и его профессиональная компетентность играют важную роль в эффективной организации процесса. Однако, так же, как рисовать может каждый, готовить пищу может каждый, водить автомобиль может каждый - так и овладеть базовыми принципами и навыками медиации может каждый. Наличие репрезентативного, коллективного, успешного, хорошо изученного и структурированного опыта позволяет обучать медиации абсолютно разных людей так же, как психотерапии или юриспруденции.

### **Способы завершения споров и конфликтов:**

- силовой на физическом уровне – регламентируется уголовным кодексом.
- силовой на законодательном уровне, через арбитраж и суды общей юрисдикции.
- по согласию сторон – мировое соглашение в суде, в третейском суде или медиативное соглашение.

### ***Преимущества медиации перед судом***

Многие люди, не знакомые с работой судов на личном опыте, наивно полагают, что в суде можно установить справедливость, восстановить правду, честь и достоинство.

Однако, те немногие, которые хотя бы раз участвовали в судебном процессе, уже понимают, что не все так просто и однозначно.

Действительно, по идее, суд — это место, где должна торжествовать справедливость и закон.

Но, на самом деле, в понятие справедливости разные люди вкладывают абсолютно разные смыслы. Да и с законом у нас не все так просто и очевидно. Куда повернут адвокаты ловким жонглированием фактов умозаключения судьи, к тому решению слепая Фемида и склонит одну из чаш своих весов и начнет махать мечом.

И если насчет справедливости люди как-то могут договориться и прийти к общему пониманию, то с законом все гораздо интереснее. То, что закон и справедливость — это далеко не одно и то же, и даже больше, чем 2 большие разницы, надеемся уже никому объяснять не надо. Хотя, безусловно в практике случаются законные, гуманные и справедливые решения суда. Опыт говорит нам о том, что чаще всего частично удовлетворенный иск не приносит желаемого результата ни истцу, ни ответчику. Суд, рассмотрев материалы дела, раз и навсегда решает что-то. И теперь по закону и истец и ответчик будут обязаны это решение выполнять. Нравится оно им или нет, это суду уже не интересно. Это может быть интересно судебным приставам-исполнителям.

Одна из серьезных проблем в нашей и не только в нашей судебной системе — это неисполнимость судебных решений. Вроде бы суд случился, решение принял, то, что должен делать, обозначил, но... Несогласные участники судебного разбирательства всеми правдами и не правдами саботируют, затягивают и отказываются от прямого исполнения решения суда. И даже приставы-исполнители бывают бессильны. Вот вам закон и вот вам справедливость. Все по закону и почти по справедливости, а алименты, например, граждане не платят, или платят, но не в том объеме, в котором предполагалось. То же самое происходит с компенсациями и другими принудительными решениями фемиды.

Неисполнимость законных решений — это одна из фундаментальных проблем юриспруденции во все времена. Как правило, эту проблему решают жестким силовым подавлением. Одним из гуманных решений этой проблемы является медиация. Мировой опыт говорит о том, что более 80% медиативных решений исполняются в полном объеме и в срок.

Ни один суд в мире не может похвастаться такой статистикой! А медиаторы могут.

В чем преимущество медиации перед судом для семейных споров?  
What is the advantage of mediation over court for family disputes?

| Суд                                                                                                                                       | Медиация                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Как правило, открытый процесс, любой желающий может присутствовать и следить за ходом судебного разбирательства.                          | Строго конфиденциальная процедура. Стороны сами решают, какую информацию и кому оглашать.                      |
| Решение выносит судья, основываясь на фактах и своем восприятии этих фактов                                                               | Решение принимают стороны самостоятельно и совместно, на основе взаимоприемлемой и практической реализуемости. |
| Суд не может учитывать эмоции и чувства сторон                                                                                            | В медиации есть место для обсуждения чувств и эмоций сторон.                                                   |
| Нет гарантий, что решение суда для истца и ответчика будет выгодным. Иск может быть удовлетворен частично, что часто равняется поражению. | Стороны самостоятельно решают, какое именно решение для них выгодно и приемлемо, без победителей и проигравших |
| Исполнимость судебных решений в срок и в полном объеме от 20 до 50 %                                                                      | Исполнимость медиативного соглашения более 80%                                                                 |

|                                                                                 |                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Решения типовые, без учета нюансов. В основном, в сфере материальных ценностей. | Возможны нестандартные и гибкие решения. В том числе, с учетом моральных и этических аспектов. |
| Есть победитель и есть проигравший. Конфликт подавляется решением извне.        | Позволяет сохранить человеческие и деловые отношения. Конфликт затухает изнутри.               |

Медиация по своей сути есть процесс, направленный, в первую очередь, на достижение так называемой ситуации «выигрыш-выигрыш» и более глубокий по своему проникновению в истинные причины конфликта, чем судебное разбирательство.

Помните, что, как правило, медиация в гражданско-правовых конфликтах эффективнее, быстрее и дешевле, чем судебное разбирательство.

### ***Выгоды, преимущества и особенности медиации***

- Медиацию никто не изобрел и не придумал, она основана на здравом смысле и жизненном опыте.
- Медиация уместна там, где люди желают мирным и гуманным способом выйти из сложной и спорной ситуации.
- Возможное решение конфликта стороны генерируют, выбирают и принимают самостоятельно, а не кто-либо за них.
- Медиация — это неформальная процедура, но структурированная, гибкая и адаптируемая под потребности участников.
- Добровольность и конфиденциальность - 100%.
- Решение вырабатывается взаимоприемлемое, без приоритета какой-либо стороны.
- Нейтральность, беспристрастность и независимость медиатора дает равные возможности и права для сторон.
- Исполнимость медиативных решений в разы выше по сравнению с судебными, ибо стороны договариваются о взаимовыгодном решении, и у каждой стороны есть интерес и потребность выполнять договоренности.
- Медиация наиболее эффективна для гражданско-правовых, трудовых и экономических споров.
- Семейная медиация решает вопросы не только по разводу, разделу имущества, установлению порядка общения с детьми, выплаты алиментов после развода, но и наследственные споры, вопросы ухода за пожилыми людьми, трансграничные споры и т.п.
- В обычной жизни чаще всего медиацией приходится заниматься родителям, воспитывающим нескольких детей.

*Уверенны, что книга поможет вам выбрать для себя один из самых культурных, цивилизованных и гуманных способов решения сложных жизненных ситуаций - медиацию.*

*Желаем вам никогда не оказываться в спорных и конфликтных историях, ну а если такое случилось, теперь вы знаете об альтернативе судебной*



системе. Альтернативе более гибкой, более человечной, более быстрой, экономической и качественной.

Теперь в случае необходимости вы знаете, какие 5 простых шагов к согласию вы можете сделать с вашим оппонентом и избавить себя и окружающих от изматывающих конфликтов и споров.

**Медиацция** (от лат. *medius* – середина) – конфиденциальные переговоры конфликтующих сторон с участием нейтрального и беспристрастного посредника – медиатора – в целях урегулирования спора (конфликта) сторон путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения, разрешающего конфликт.

**Медиатор** (англ. *mediator* – посредник) – физическое лицо, получившее специальную подготовку для работы в качестве медиатора, получившее свидетельство медиатора, выдаваемое Министерством юстиции, включенное в Реестр медиаторов и участвующее в медиации в качестве беспристрастного посредника, способствующего поиску конфликтующими сторонами самостоятельного пути разрешения конфликта [1 URL:<http://www.mediacia.by/slovar-mediatora>].

**Споры** – это проблемы или конфликты, заключающиеся в различии мнений, носящие юридический или технический характер и переданные на рассмотрение комитету по урегулированию споров, арбитражу или в суд.

**Конфликт** – это процесс столкновения и противоборства индивидов или групп, характеризующийся взаимным нанесением ущерба с целью защиты реальных или вымышленных интересов [2 Практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации / Махтельд Пель. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – с.400 – ISBN 978-5-98872-017-1 ].

### Основные структурные элементы конфликта:

- стороны конфликта;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- образ конфликтной ситуации;
- мотивы конфликта;
- позиции конфликтующих сторон.

Отличие конфликта от спора состоит в том, что спор проще прекратить, конфликт же непременно требует разрешения, также многое зависит от того, насколько накалена общая обстановка. Разногласия в случае конфликта доходят до высшей степени своего развития. При этом чаще всего люди дают волю негативным эмоциям, нарушают этические правила и нормы, атмосфера становится напряженной. Спор может представлять собой очень конструктивное и интеллигентное общение, если собеседники относятся друг к другу с уважением, способны спокойно выслушать оппонента и последовательно высказать собственные аргументы.

**Стороны конфликта** – это его участники. Помимо наличия у них интереса, наиболее сильно зависящего от конфликта, они должны обладать реальной возможностью принять решение по поводу судьбы этого конфликта. Сторона конфликта характеризуется еще и способностью взять на себя такие обязательства, исполнение которых разрешит конфликт.

**Конфликтующие стороны** (вы можете встретить «конфликтанты») – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно не явно поддерживающие конфликтующих.

**Участники конфликта** – это люди, которые вовлечены в конфликтную ситуацию. Это может быть как отдельная личность или организация, так и целое государство.

**Зона разногласий** – это предмет, факт, вопрос спора, который отражает сущность противоречий конфликтов.

**Занимаемые позиции участников конфликта** – это позиции, которые обозначают те мнения и поведение, взгляд на ситуацию, который стороны конфликта демонстрируют друг другу и другим участникам конфликта.

**Эволюция конфликта** – это постепенное, не прерывное, достаточно длительное развитие во времени. Этот феномен может быть исследован на основе результатов изучения эволюции психики человека как центрального звена конфликтных ситуаций и эволюции социального взаимодействия. Выявления тенденций в эволюции конфликтов – одна из основных задач системно – генетического анализа конфликтного взаимодействия.

**Представления сторон о конфликтной ситуации** – это когда каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившиеся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликт прорастает на этой почве, когда один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий.

**Интересы сторон** являются глубинной и основной структурной составляющей конфликта. Практическая работа в конфликте всегда в первую очередь направлена на выявление истинных интересов сторон.

**Интересы** – потребности, принципы, ценности или системы убеждений, которые требуют удовлетворения в конфликте. Они отражают суть личности и не могут быть предметом обсуждения или переговоров. Интересы представляют единое целое и мотивируют поведение людей, направленное на удовлетворение их основных потребностей, используются для характеристики потребностей и формирования притязаний сторон. Стороны и другие участники конфликта могут не осознавать свои интересы или исказить их.

*Например, в сильно травмирующих ситуациях у людей может сработать психологическая защита и они перестают адекватно воспринимать происходящее, что приводит к появлению ложных интересов.*

Интересы могут быть плохо выражены, трудноуловимы, непоследователь-

ны. Иногда в конфликте у стороны может быть затронуто несколько интересов. Обычно участники конфликта стараются не показывать свои интересы, рассматривая их разглашение как причинение им вреда. Прояснение истинных интересов дает возможность для конструирования новых позиций сторон. Перед тем как интересы одной стороны сталкиваются с интересами другой, они должны перейти в притязания, т.е. превратиться в стремление достичь или превозмочь что-либо. Осознание своих притязаний приводит к формированию цели.

При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

**Мотивы и действия сторон конфликта** – при объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

**Цена конфликта (Цк)** для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин:

- затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны;
- потери, связанные с ухудшением общей ситуации.

**Цена выхода из конфликта (Цвк)** – это разность между утратами, с которыми сопряжен этот выход из конфликта (*утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т.п.*) и приобретениями, которые даст выход (*освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.*)

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательного решения надо учесть два важных обстоятельства.

С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при (Цк.) и (Цвк.) есть все основания искать путь к прекращению конфликта.

С другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта. [3 URL:[https://studopedia.ru/10\\_225297\\_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html](https://studopedia.ru/10_225297_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html)].

На рисунке 1 показаны практикуемые схемы анализа конфликтов.

Рисунок 1. Практикуемые схемы анализа конфликтов

Figure 1. Practical conflict analysis schemes



*Источник:* составлено автором научной статьи.

*Source:* compiled by the author of the scientific article

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение:

- истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов «борьбы», противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;

- биографии конфликта, т.е. его историю, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;

– участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;

– позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;

– исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности [4 [https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika\\_konfliktov](https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika_konfliktov)].

**Альтернативное урегулирование споров** – совокупность процедур, способствующих внесудебному разрешению споров.

К методам альтернативного урегулирования споров обычно относят *третейский суд, переговоры, медиацию*.

**Традиционные методы.** Отечественные и зарубежные ученые отмечают, что наиболее распространенными методами урегулирования конфликтов, известными в сфере международных отношений еще с древних времен, являются переговоры и использование посредничества с целью помощи сторонам конфликта прийти к согласию.

#### **Основные понятия:**

1) **стороны** – желающие урегулировать спор с помощью процедуры медиации субъекты отношений, указанных в статье 1 настоящего Федерального закона [ 5 ];

2) **процедура медиации** – способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения;

3) **медиатор** – независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора;

4) **организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации**, – юридическое лицо, одним из основных видов деятельности которого является деятельность по организации проведения процедуры медиации, а также осуществление иных предусмотренных настоящим Федеральным законом действий;

5) **соглашение о применении процедуры медиации** – соглашение сторон, заключенное в письменной форме до возникновения спора или споров, либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением;

6) **соглашение о проведении процедуры медиации** – соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами;

7) **медиативное соглашение** – соглашение, достигнутое сторонами в результате применения процедуры медиации к спору или спорам, к отдельным разногласиям по спору и заключенное в письменной форме.



**Условия применения процедуры медиации:**

1) осуществляется на основании соглашения сторон, в том числе на основании соглашения о применении процедуры медиации. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора роли содействию медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что договор заключен в письменной форме;

2) может быть применена при возникновении спора как до обращения в суд или третейский суд, так и после начала судебного разбирательства или третейского разбирательства, в том числе предложению судьи или третейского судьи;

3) наличие соглашения о применении процедуры медиации, равно как и наличие соглашения о проведении процедуры медиации и связанное с ним непосредственное проведение этой процедуры, не является препятствием для обращения в суд или в третейский суд, если иное не предусмотрено федеральными законами;

4) проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации.

5) если одна из сторон направила в письменной форме предложение об обращении к процедуре медиации и в течение тридцати дней со дня его направления или в течение иного указанного в предложении разумного срока не получала согласие другой стороны на применение процедуры медиации, такое предложение считается отклоненным;

6) предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения, указанные в части 2 статьи 8 настоящего Федерального закона

7) предложение об обращении к процедуре медиации может быть сделано по просьбе одной из сторон медиатором или организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

**Различия и сходства при обучении медиации:**

– возможность осуществления обучения без отрыва от рабочего места, в удобное время (*свобода и гибкость графика обучения*);

– возможность определить индивидуальные сроки и темп обучения;

– возможность использования приобретенных навыков работы с Интернет-технологиями в профессиональной деятельности и обучении (*мобильность обучения*);

– отсутствие очного общения между обучающимся и преподавателем;

– отсутствие частой возможности изложить свои знания в словесной форме, преобладающее влияние письменной основы обучения;

– отсутствие постоянного контроля над учеником.



*Для объяснения поведения конфликтующих сторон существует концепция Томасса – Килманна (Thomass K.W. Kilmann R.H.)*  
[6 [https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya\\_tomasa\\_-\\_kilmena](https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya_tomasa_-_kilmena)]

**Конкуренция, соперничество или противоборство** участников, сопровождающиеся открытой борьбой за свои интересы.

Такая стратегия обязательно предполагает выигравшего и проигравшего. Человек, использующий эту стратегию, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Такой участник конфликта не заинтересован в сотрудничестве с другими, способен на волевые решения. Люди, использующие эту стратегию, удовлетворяют собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать именно свое решение.

Тот, кто прибегает к этой стратегии, для достижения цели использует свои волевые качества, и если его воля достаточно хорошо развита, то ему это удастся.

**Соперничество** может быть эффективным, если использующий его обладает определенной властью. В ситуации, когда человек не обладает достаточной властью и соответствующим статусом для ее внедрения, стиль соперничества, используемый в конфликтах, обращается в явную «конфликтную привычку», вызывает отчуждение и нежелание продолжать общение и даже деловые взаимоотношения. При конкурентном или соревновательном стиле союзники завоевываются только тогда, когда используемый ими стиль поведения приносит желаемый положительный результат – победу.

**Избегание, уклонение или уход**, заключающиеся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на нем. Эта стратегия и соответствующий ей стиль поведения в конфликтах реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения проблемы или же просто уклоняется от разрешения конфликта.

Избегая конфликта или уходя из него (физически или эмоционально), возможно, человек опасается конфронтации. Уходя от реального разрешения конфликта, он лишает себя возможности принять участие в дальнейшем развитии ситуации.

Избегание или уход от конфликта может привести к росту проблемы.

При этом выделяют наиболее типичные формы **ухода**:

- молчание;
- демонстративное удаление;
- обиженный уход; затаенный гнев;
- депрессия;
- игнорирование обидчика;
- едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной;
- переход на чисто деловые отношения;
- индифферентное отношение;
- полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

**Приспособление** – стратегия сглаживания противоречий, в основном поступаясь своими интересами. Человек не пытается отстаивать свои собственные интересы и соглашается делать то, чего хочет другой участник.

**Компромисс** – стратегия урегулирования разногласий, конфронтации через взаимные уступки. Компромисс предполагает, что одна сторона может «раздуть» свою позицию, чтобы потом показаться великодушной, или же «сдать» свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое ее не удовлетворяет. Кроме того, если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не оптимальным выходом из конфликта.

**Сотрудничество** – наиболее продуктивная стратегия и стиль по ведению в конфликтах, приводящие чаще всего к разрешению и продуктивному выходу из конфликта со взаимным удовлетворением интересов участников. Однако стиль сотрудничества сложен для реализации, требует много времени и специальной подготовки использующих его людей.

**Методы воздействия на оппонента при интеграционной и состязательной стратегиях переговоров.**

**Основные тактики воздействия в переговорах сгруппированы по признакам: жесткие, мягкие, нейтральные.**

#### **Жесткая**

**Тактика давления** – предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах «по вертикали» применяется в двух из трех ситуаций.

**Тактика физического насилия (ущерба)** – уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т. п.

**Тактика захвата и удержания объекта конфликта.** Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален. Для конфликтов между группами и государствами чаще всего представлена как сложная деятельность, где используются политические, военные, экономические и иные средства.

**Тактика психологического насилия (ущерба)** – оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

#### **Нейтральная**

**Тактика коалиций.** Цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

**Санкционирование.** Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения.

**Тактика демонстративных действий.** Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т. п.).

### Мягкая

**Тактика обоснования своей позиции** применяется наиболее часто основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (*убеждение, просьбы, выдвижение предложений* и т. д.).

**Тактика дружелюбия.** Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

**Тактика сделок.** Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями (рис. 2)

[7 [https://studopedia.ru/9\\_171489\\_osnovnie-taktiki-vozdeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html](https://studopedia.ru/9_171489_osnovnie-taktiki-vozdeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html)].

Рисунок 2. Тактика сделок.

Figure 2. Deal Tactics.



Рисунок 3. Стадии проведения переговоров

Figure 3. Stages of negotiations

## СТАДИИ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- 1) позиционирование – каждая из сторон освещает свою позицию – непосредственно тему переговорного процесса, задачи, ожидания и предпочтения
- 2) высказывание своих соображений по обсуждаемому поводу, последующая оценка сделанных предложений, а именно – оценка позиции делового партнера с тем, чтобы определить точки расхождения, плюсы и минусы, различия и далее убедить противоположную сторону принять собственную позицию
- 3) урегулирование – выдвижение ряда разумных предложений обеими сторонами по согласованию позиций, в результате чего достигается взаимовыгодное соглашение, или же делается вывод, что таковое не может быть достигнуто и переговоры прерываются

Источник / Source: [7 <https://myslide.ru/presentation/skachat-kommunikativnye-texnologii-v-biznese> слайд 13].

- подготовка к переговорам;
- первоначальный отбор позиции;
- поиск взаимоприемлемого решения;
- завершение переговоров и анализ их результатов.

*Первый этап – подготовка к началу переговоров.* Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?
- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

*Второй этап – первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров).* Эта стадия позволяет реализовать две цели участников

переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: доступное время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

*Третий этап переговоров – поиск взаимоприемлемого решения* в психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами.

*Цель* каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

*Задача* посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

*Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика.*

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения.

Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

*Принципиальные переговоры* часто противопоставляют *позиционным*.

Большая часть переговоров проходят как *позиционные переговоры*, когда каждая из сторон озвучивает свою позицию и аргументирует, почему ее позиция верна.

*Гарвардский метод переговоров* разработали известные консультанты по ведению переговоров Роджер Фишер и Уильям Юри [8 Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон;



пер. с англ. Татьяны Новиковой. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 272 с. ISBN 978-5-91657-373-2].

### Гарвардский метод принципиальных переговоров

Суть этой теории заключается во взаимной выгоде сторон (принцип win-win). Противоположная сторона рассматривается не как враг, а как партнёр. Эта теория применима как в повседневной жизни, так и в случае международных конфликтов.

Основные положения:

1. Отделить людей от проблемы
2. Быть («мягким») с людьми и («жестким») с проблемами.
3. Сосредоточиться на интересах, а не позициях. Быть восприимчивым к чужим идеям и не заикливаться на личностных характеристиках другой стороны.
4. Придумывать взаимовыгодные и разноплановые варианты. Поиск компромисса, который одинаково устроит обе стороны.
5. Настаивать на использовании объективного критерия. Убедиться, чтобы переговоры не выходили за рамки заявленной темы и оставались продуктивными и найти субъективную норму.
6. Иметь вариант, альтернативный переговорному соглашению (BATNA). Помнить, что ни один из методов не может гарантировать 100 % успех и всегда иметь запасной вариант. Для этого рекомендуется составить список возможных действий, которые придётся предпринять в случае провала и поработать с наиболее перспективными вариантами.

Источник / Source: <https://www.mediacia.by/sfery-primeneniya-mediicii>

Он учитывает *жесткий подход* к рассмотрению существа дел и *мягкий подход* по отношению к участникам переговоров.

Опираясь на данный метод, вы

- изучаете взаимные интересы сторон,
- совместно с партнером оцениваете фактическое положение дел,
- уступаете принципам, а не давлению,
- рассматриваете альтернативные варианты,
- одобряете соглашения, если оно приносит выгоду обеим сторонам.

Использование данного метода в большинстве случаев позволяет находить новые интересные решения, существенно расширяющие возможности партнеров.

### Основные правила Гарвардского метода переговоров:

1) **Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга.** Это правило базируется на том, что оппоненты по переговорам должны научиться видеть друг в друге соратников, стремящихся разрешить спорный вопрос, а не вести себя агрессивно и тем более оскорблять друг друга.

2) **Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.** Это правило показывает, что обсуждение позиций часто заслоняет истинные интересы сторон.

3) **Продумайте несколько вариантов, направленных к взаимной выгоде.** Это правило связано с трудностями выработки наилучших решений под давлением, потребностью выделить время и в спокойной обстановке подобрать несколько компромиссных решений, примиряющих интересы сторон.

4) **Настаивайте на использовании объективных критериев.** Это правило базируется на том, что конечный результат непременно необходимо опреде-



лять какой-либо справедливой нормой (например, рыночной стоимостью, экспертной оценкой, обычаем, законом).

**Эффективность Гарвардского метода** состоит в том, что при всей своей привлекательности требует высоких затрат времени и сил на поиск вариантов, обсуждение спорных вопросов и т.д. Далеко не все готовы и способны тратить ресурсы на то, чтобы каждый вопрос разрешался к всеобщей выгоде.

В мире бизнеса часто намного эффективнее бывает пойти на компромисс, или даже на уступки, или использовать сильную сторону позиции. Вопрос в том, чтобы понимать, когда это нужно делать, а когда нет. По сути, это вопрос о приоритетах. Гарвардский метод имеет много преимуществ перед другими подходами к ведению переговоров. Однако из этого не следует, что эту стратегию надо применять при любых обстоятельствах.

**Недобросовестные / «грязные» приемы в переговорах из разряда: угрозы, блеф и шантаж, ультиматумы, отсутствие полномочий принять решения и др.**

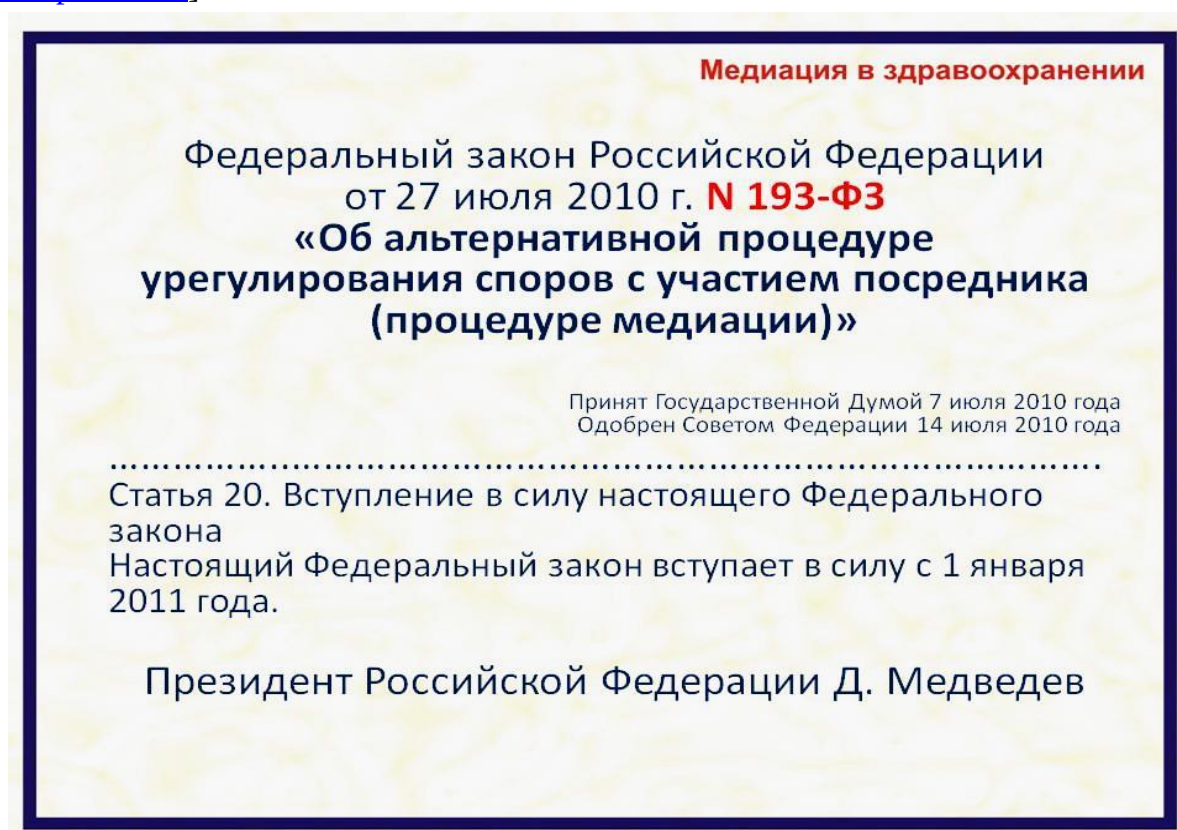
Правозащитная деятельность медиатора и противодействие коррупции имеют общие черты.

В статье... **Закона о медиации** [9] указанные нормы в определенной степени содержат коррупционные факторы, такие, как

«широта дискреционных полномочий»,

«выборочное изменение объема прав»,

а также предусмотренный Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. №273-ФЗ **«О противодействии коррупции»** конфликт интересов [10 <https://sktbelra.ru/o-kompanii/sertifikaty/polozhenie-o-preduprezhdenii-korrupsii.html>].



К коррупционным факторам, позволяющим говорить о возможной широте полномочий медиатора, относятся:

- завышенные требования Закона о медиации к сторонам спора, а также
- употребление категорий оценочного характера.

Используя юридико-технические недоработки Закона, медиатор в некоторой степени может оказывать влияние на проведение процедуры медиации.

В одних случаях медиатор может преследовать материальные цели: чем дольше процедура медиации, тем больший размер оплаты медиативных услуг.

В других случаях может отказаться по тем или иным причинам от обеспечения процедуры медиации и подвести стороны к передаче спора в суд (*третейский суд*).

Этот аспект признается и ведущими специалистами, одними из разработчиков законопроекта о медиации Ц.А. Шамликашвили, В.Ф. Яковлевым: «В случае необходимости подключаются суды. Не урегулирован спор в процессе медиации – попадает в суд. Урегулирован, но не исполнен одной из сторон – попадает в суд» [11 <http://www.consultant.ru/law/interview/yakovlev3/>]. В этом состоит главная причина, до сих пор сдерживающая центробежность институтов гражданского общества от вмешательства государства в его правовое поле. Кроме того, это дискредитирует медиацию, нивелирует альтернативный судебному (третейскому) разбирательству характер, фактически превращая ее в придаток судебной системы. Поскольку в Законе о медиации сказано, что медиатор не вправе ущемлять права и законные интересы одной из сторон (а равно и всех сторон спора) (ч. 7 ст. 11), постольку он вправе совершать только ключевые его полномочия: согласиться на проведение процедуры медиации, проводить эту процедуру, согласиться с заявлением сторон об отказе от продолжения процедуры медиации. Основные же функции по выработке возможных вариантов решений спора выполняют сами стороны. В этом заключается смысл положения ч. 4 ст. 11 *Закона о медиации*, а также ее базовый регулятивный признак – взаимное волеизъявление сторон.

Таким образом, необходимо упразднить полномочия медиатора давать согласие на увеличение срока проведения процедуры медиации в связи со сложностью спора или при необходимости получения дополнительной информации или документов. Такое решение должно оставаться прерогативой самих сторон спора по их взаимной договоренности. Следовательно, в ч. 2 ст. 13 *Закона о медиации* слова «и при согласии медиатора» следует исключить.

***Опираясь на Гражданский кодекс РФ, можно выделить и охарактеризовать следующие понятия:*** сделка, договор, существенные условия договора, форма сделки [12 "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021)].

***Сделки*** – это действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Под ними понимается волевое правомерное юридическое действие субъекта гражданских правоотношений.

**Договор** – соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. К договорам применяются правила о двух- и многосторонних сделках, предусмотренные главой 9 настоящего Кодекса.

К обязательствам, возникшим из договора, применяются общие положения об обязательствах (статьи 307 - 419), если иное не предусмотрено правилами настоящей главы и правилами об отдельных видах договоров, содержащимися в настоящем Кодексе.

К договорам, заключаемым более чем двумя сторонами, общие положения о договоре применяются, если это не противоречит многостороннему характеру таких договоров.

### ***ГК РФ Статья 432. Основные положения о заключении договора***

1. Договор считается заключенным, если между сторонами, в требуемой в подлежащих случаях форме, достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

Существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

2. Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной.

3. Сторона, принявшая от другой стороны полное или частичное исполнение по договору либо иным образом подтвердившая действие договора, не вправе требовать признания этого договора незаключенным, если заявление такого требования с учетом конкретных обстоятельств будет противоречить принципу добросовестности (пункт 3 статьи 1).

### **Форма сделки:**

1. Сделки совершаются устно или в письменной форме (простой или нотариальной).

2. Сделка, которая может быть совершена устно, считается совершенной и в том случае, когда из поведения лица явствует его воля совершить сделку.

3. Молчание признается выражением воли совершить сделку в случаях, предусмотренных законом или соглашением сторон.

***Описывая процесс заключения договора / сделки: оферта, акцепт, новая оферта, можно определить, в какой момент договор считается заключенным и какую роль может играть посредник, на этапе преддоговорного спора.***

### ***Рассмотрим порядок заключения договора:***

***Оферта*** – предложение в заключении договора одной стороны.

***Акцент*** – согласие второго партнера на предложение.

*Оферент* – встречные условия соглашения договора.

**Общий порядок заключения договоров** (две стадии):

Первая стадия – *оферта*, вторая – *акцепт*.

Договор считается заключенным, когда оферент получит акцепт от акцептанта. Вместе с тем далеко не всякое предложение заключить договор приобретает силу оферты. Предложение, признаваемое офертой, в соответствии со ст. 435 ГК должно:

- а) быть достаточно определенным и выражать явное намерение лица заключить договор;
- б) содержать все существенные условия договора;
- в) быть обращено к одному или нескольким конкретным лицам.

К договорным отношениям применяется законодательство, действующее на момент его заключения на той территории, где он был заключен. Соглашение считается состоявшимся в том момент, когда оферент получил согласие акцептанта. Этот момент и признается временем заключения договора.

**В переговорах существуют ситуационный и индустриальный подходы.**

Центральным моментом *ситуационного подхода* является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. СП заключается в выборе методов и стилей управления зависимости от сложившейся ситуации и проходит четырех шаговый процесс:

- руководитель должен быть знаком со средствами управления (*процесс управления, индивидуальное и групповое поведения, системный анализ, методы планирования и контроля*);
- руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции;
- руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект может повлечь за собой изменение различных переменных;
- руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

**Индустриальный** подход, это когда успех в переговорах в меньшей степени зависит от личных качеств договаривающихся лиц, но больше – от регламентов и корпоративных знаний.

**Переговорной инфраструктурой** в организации подразумевается подход ДэниЭртела в переговорах. Он различает «*ситуационный*» или «по случаю» и «*индустриальный подход*».

При *ситуационном* подходе успех / неудача любой сделки всецело зависит от личных качеств договаривающихся сторон.

А в основе *индустриального* подхода лежит предпосылка о том, что успех в переговорах – это результат имеющегося корпоративного опыта.

***При работе со сторонами важно соблюдать регламенты и правила.***

***Предварительные обеспечительные меры*** – это меры, принимаемые арбитражным судом по заявлению организации или гражданина и направленные на обеспечение имущественных интересов заявителя до предъявления иска.

***Примеры конфликта интересов*** нередко встречаются между членами семьи и одноклассниками, среди сотрудников, входящих в штат одной организации, а также в сообществах, созданных единомышленниками. Причем их наличие вовсе не означает того, что люди испытывают друг к другу личную неприязнь. Наиболее сложные сферы, в которых имеет место конфликт интересов, – политический и общегосударственный сектор.

***Мировое соглашение*** на стадии исполнительного производства составляется в письменной форме, поскольку в противном случае оно не может быть передано в суд для утверждения.

Стороны могут составить соглашение в произвольной форме, однако следует в тексте документа указать следующие данные:

- что должник обязан исполнить обязательства по договору (частично или в полном объеме);
- объем исполняемых обязательств;
- сроки исполнения;
- об отсутствии претензий к ответчику со стороны истца;
- о добровольности заключения документа и понимании сторонами последствий его заключения.

Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 27.12.2018)

«Об исполнительном производстве» [13 Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 22.12.2020) "Об исполнительном производстве" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)]:

1. Стороны исполнительного производства вправе

- знакомиться с материалами исполнительного производства,
- делать из них выписки,
- снимать с них копии,
- представлять дополнительные материалы,
- заявлять ходатайства,
- участвовать в совершении исполнительных действий,
- давать устные и письменные объяснения в процессе совершения исполнительных действий,
- приводить свои доводы по всем вопросам,
- возникающим в ходе исполнительного производства,
- возражать против ходатайств и доводов других лиц,
- участвующих в исполнительном производстве,
- заявлять отводы,
- обжаловать постановления судебного пристава-исполнителя, его действия (бездействие), а также



- имеют иные права, предусмотренные законодательством Российской Федерации об исполнительном производстве.

2. До окончания **исполнительного производства** стороны исполнительного производства вправе заключить мировое соглашение, соглашение о примирении, утверждаемые в судебном порядке.

*Может ли договор предусматривать обязательное соблюдение такого порядка?*

*Будет ли рассматривать суд поданный иск в случае несоблюдения обязательного претензионного порядка в силу закона, например, в случае оказания услуг связи, грузоперевозок?*

**Претензионный порядок урегулирования спора** представляет собой особую (письменную) примирительную процедуру, процедуру урегулирования спора самими спорящими сторонами, осуществляемую посредством предъявления претензии и направления ответа на нее. Медиативное соглашение, достигнутое в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом, полностью или частично в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже (п.3 ст.12 Закона о медиации) [14 Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ ст 12 (ред. от 26.07.2019) Статья 12. Медиативное соглашение].

– **медиативная оговорка – соглашение о применении процедуры медиации** – соглашение сторон, заключенное в письменной форме до возникновения спора или споров либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением;

Все возможные конфликты, разногласия и споры, вытекающие из настоящего договора (соглашения) или в связи с ним, стороны будут урегулировать с помощью процедуры медиации в Коллегии посредников (медиаторов) при Национальной Медицинской палате. В случае, если стороны не придут к соглашению по спорным вопросам с помощью процедуры медиации, такой спор подлежит разрешению в Третейском суде при Национальной Медицинской палате в соответствии с его регламентом. Решение Третейского суда является окончательным [15 <https://normativ.kontur.ru/document?documentId=1431&moduleId=1> 16 [https://bstudy.net/630572/pravo/reglament\\_tretyeskogo\\_suda\\_razresheniya\\_ekonomicheskikh\\_sporov\\_federalnoy\\_palaty\\_advokato\\_rossiyskoy](https://bstudy.net/630572/pravo/reglament_tretyeskogo_suda_razresheniya_ekonomicheskikh_sporov_federalnoy_palaty_advokato_rossiyskoy) ].

**Конфиденциальность** в широком смысле означает правило, в силу которого факт проведения процедуры медиации, а также сведения, включая устную информацию и документы, которые использовались в ходе процесса медиации, не подлежат разглашению, если иное не установлено соглашением сторон. Таким образом, прерогатива установления режима конфиденциальности лежит на



сторонах, ими же оно может быть изменено. При этом режим конфиденциальности процедуры медиации является необходимым условием для ее проведения и принятия решения в обстановке доверия и безопасности.

**Принцип конфиденциальности** имеет ряд гарантии для самого медиатора. Так, согласно процессуальному законодательству медиаторы не могут быть привлечены в судебное разбирательство в качестве свидетелей и допрошены об обстоятельствах, которые им известны в связи с проведением медиативной процедуры:

1) обработка персональных данных должна осуществляться на законной и справедливой основе;

2) обработка персональных данных должна ограничиваться достижением конкретных, заранее определенных и законных целей. Не допускается обработка персональных данных, несовместимая с целями сбора персональных данных;

3) не допускается объединение баз данных, содержащих персональные данные, обработка которых осуществляется в целях, несовместимых между собой;

4) обработке подлежат только персональные данные, которые отвечают целям их обработки;

5) содержание и объем обрабатываемых персональных данных должны соответствовать заявленным целям обработки. Обрабатываемые персональные данные не должны быть избыточными по отношению к заявленным целям их обработки;

6) при обработке персональных данных должны быть обеспечены точность персональных данных, их достаточность, а в необходимых случаях и актуальность по отношению к целям обработки персональных данных. Оператор должен принимать необходимые меры либо обеспечивать их принятие по удалению или уточнению неполных или неточных данных;

7) хранение персональных данных должно осуществляться в форме, позволяющей определить субъекта персональных данных, не дольше, чем этого требуют цели обработки персональных данных, если срок хранения персональных данных не установлен федеральным законом, договором, стороной которого, выгодоприобретателем или поручителем по которому является субъект персональных данных. Обрабатываемые персональные данные подлежат уничтожению либо обезличиванию по достижении целей обработки или в случае утраты необходимости в достижении этих целей, если иное не предусмотрено федеральным законом.

**Принцип добровольности** означает правило, согласно которому начало и проведение примирительной процедуры, а также заключение и исполнение соглашения осуществляются исключительно по воле участников медиации. Необходимо отметить, что принцип добровольности действует как в отношении сторон, так и в отношении медиатора. Представляется, что по отношению к сторонам примирительной процедуры действие данного принципа проявляется в нескольких аспектах.

*Во-первых*, начало медиации осуществляется только на основании взаимной договоренности сторон. Никто не может быть принужден к заключению соглашения о применении медиации (медиативной оговорки). И в этом своем про-

явлении данный принцип медиации аналогичен принципу добровольности обращения в третейский суд\*(59). Кроме того, в отличие от рассмотрения и разрешения дела в суде, обращение одной из сторон к медиатору в целях инициирования проведения примирительной процедуры не влечет для другой стороны обязанности вступить в медиацию.

*Во-вторых*, продолжение медиации должно зависеть от волеизъявления сторон. Это означает, что любой участник вправе в одностороннем порядке прекратить процедуру медиации без каких-либо негативных для себя последствий, например, в виде утраты права на обращение в суд или возложения на него бремени судебных расходов.

*В-третьих*, поиск приемлемых решений осуществляется без какого-либо внешнего давления. При этом любая из сторон должна иметь возможность принять или отклонить выработанный в ходе медиации вариант урегулирования спора. В данном аспекте принцип добровольности медиации может рассматриваться в качестве частного проявления принципа свободы договора.

1. Применение процедуры медиации осуществляется на основании соглашения сторон, в том числе на основании соглашения о применении процедуры медиации. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора при содействии медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что договор заключен в письменной форме.

2. Процедура медиации может быть применена при возникновении спора как до обращения в суд или третейский суд, так и после начала судебного разбирательства или третейского разбирательства, в том числе по предложению судьи или третейского судьи.

3. Наличие соглашения о применении процедуры медиации, равно как и наличие соглашения о проведении процедуры медиации и связанное с ним непосредственное проведение этой процедуры, не является препятствием для обращения в суд или третейский суд, если иное не предусмотрено федеральными законами.

4. Проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации.

5. Если одна из сторон направила в письменной форме предложение об обращении к процедуре медиации и в течение тридцати дней со дня его направления или в течение иного указанного в предложении разумного срока не получила согласие другой стороны на применение процедуры медиации, такое предложение считается отклоненным.

6. Предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения, указанные в части 2 статьи 8 настоящего Федерального закона.

7. Предложение об обращении к процедуре медиации может быть сделано по просьбе одной из сторон медиатором или организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

В статье 3 Федерального закона N 193-ФЗ в качестве основополагающих начал альтернативной процедуры с участием посредника закреплены **принципы независимости и беспристрастности** медиатора [14]. Представляется, что применительно к медиации правильней вести речь о принципе нейтральности, содержание которого обладает некоторой спецификой. В обоснование такой позиции проведем сравнительный анализ указанных принципов, рассмотрим осо-

бенности их реализации и соотношения в медиации. Вопрос о соотношении понятий нейтральности, независимости и беспристрастности однозначно не разрешен. Так, в зарубежной литературе распространено мнение, согласно которому предлагается различать «нейтральность» в смысле «независимость» и «нейтральность» в смысле «беспристрастность».

В первом значении нейтральность означает отсутствие у медиатора информации о сути спора, заинтересованности в конечном результате, контактов с участниками примирительной процедуры и так далее.

Во втором значении «нейтральность» трактуется как объективность и справедливость медиатора, проведение процедуры медиации без проявления предпочтения или предоставления преимуществ какой-либо из сторон. Х. Бесемер в этом смысле использует термин «беспартийность». Иными словами, с позиции авторов, понятие «нейтральность» является общим и включает в себя «независимость» и «беспристрастность». В целом представляется возможным согласиться с такой трактовкой.

В Европейском кодексе поведения для медиаторов проводится различие между нейтральностью и независимостью медиатора, с одной стороны, и беспристрастностью – с другой. Так, в соответствии со статьей 2 Кодекса медиатор не должен действовать или, начав работу, должен приостановить деятельность при обнаружении обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. В качестве таких обстоятельств в Кодексе называются личные или деловые отношения медиатора с одной из сторон; финансовая и иная прямая или косвенная заинтересованность медиатора в результате медиации; наличие факта сотрудничества медиатора или любого другого работника его же фирмы с одной из сторон в каком-либо качестве помимо медиации. В Кодексе также закрепляется, что способность медиатора сохранять полную независимость и нейтральность обеспечивает соблюдение беспристрастности, которая проявляется в оказании медиатором равных услуг обеим сторонам во имя осуществления самой медиации.

Требования независимости и беспристрастности медиатора установлены в частях 4 и 5 статьи 5 Типового закона ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре» (далее – Типовой закон ЮНСИТРАЛ), однако их содержание и соотношение не раскрываются.

Необходимо отметить, что принципы независимости и беспристрастности являются основополагающими началами гражданского и арбитражного процессуального права, третейского разбирательства, нотариального права, то есть всей юрисдикционной деятельности. Однако и здесь проблема их соотношения однозначно не разрешена.

Принцип независимости судей государственных судов заключается в том, что судьи при осуществлении правосудия принимают судебные акты без влияния каких-либо других органов и лиц, основываясь только на нормативных актах определенного уровня. Содержание принципа независимости и беспристрастности третейских судей, по сути, аналогично. Е.А. Виноградова отмечает, что между независимостью и беспристрастностью существует функциональная взаимосвязь. Третейские судьи беспристрастны, пока не доказано обратное. Беспристрастность полагается условием независимости. В

свою очередь О.Ю. Скворцов пишет, что только будучи независимыми, третейские судьи могут оставаться беспристрастными и тем самым обеспечить справедливое и законное разрешение спора. Таким образом, очевидно, что данные понятия взаимосвязаны, однако по поводу их соотношения существует некоторая неопределенность.

В статье 5 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате [17 Основы законодательства РФ о нотариате от 11 февраля 1993 г. N 4462-I <http://base.garant.ru/10102426/>] также указывается на независимость и беспристрастность нотариуса. При этом под независимостью понимается отсутствие какого-либо влияния на нотариуса при осуществлении им своих полномочий. Принцип беспристрастности представляет такое правило, согласно которому нотариус при совершении нотариальных действий обязан в равной степени защищать права и охраняемые законом интересы всех сторон и иных заинтересованных лиц. Данный принцип отражает необходимость обеспечить личную незаинтересованность нотариуса в результатах нотариальных действий и равное отношение к каждой из сторон удостоверяемой сделки или иного юридического акта [18 <https://cyberpedia.su/2x710e.html>].

**Независимость:** медиатор не должен находиться в организационной, деловой, финансовой, родственной или иной зависимости со сторонами (объективные факторы).

**Беспристрастность:** медиатор должен сохранять равное отношение к каждой из сторон (субъективные факторы).

Медиатор не должен: давать собственные оценки сложившейся ситуации предлагать свои варианты решения сложившейся ситуации уделять больше внимания и времени одной из сторон уговаривать одну сторону принять предложение другой не показывать своим Поведением и высказываниями непринятие позиции или взглядов одной из сторон использовать от своего имени оценки и суждения, которые одна сторона использует в отношении другой.

«Беспристрастность» является синонимом «нейтралитета», и суть обоих терминов в широком смысле та же самая. Если стороны доверили вам миссию быть беспристрастным экспертом-оценщиком или арбитром, вы также несете ответственность за процесс и должны стремиться к удовлетворению обоснованных ожиданий всех заинтересованных сторон. Вы должны быть беспристрастными и не заинтересованными в исходе разбирательства или в сделанных выводах, согласно выполненным вами работ. Вы должны действовать в честной и справедливой манере, и относиться к сторонам в равной степени. Вы также должны осуществлять свою деятельность прозрачно для всех участников процесса. Это означает, что вы должны изложить то, что вы ожидаете от сторон, и убедиться, что стороны причастны к любому потоку информации, если исключительные обстоятельства не требуют иного.

**Равноправие сторон примирительной процедуры.** Говоря о принципе равноправия сторон при использовании примирительной процедуры, необходимо отметить, что в медиации он проявляется наиболее явно, поскольку сама процедура возбуждения примирительного производства может быть осуществлена исключительно при взаимном волеизъявлении сторон, в отличие от процедуры су-

дебной, а прекращена – в одностороннем порядке без объяснения причин. Принцип равноправия сторон трактуется как наличие равных прав в выборе посредника на участие в процедуре посредничества, на доступ к информации, на оценку условий соглашения и т.д. Причем, необходимо, чтобы равноправие было не только формальным, но и реальным [19 <https://moluch.ru/archive/35/4082/>].

1. *Основным фактором* является мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение.

2. *Эффективность медиации* определяется особенностями и характером деятельности третьей стороны.

Среди них выделяют:

- заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
- наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать;
- наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
- знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.

3. *Настойчивость в действиях* третьей стороны оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (Т. Кохэн, Д. Колб).

4. *Степень напряженности конфликта*. Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (20 П. Карневале, Р. Регнеттер <https://psyvsem.ru/socialnaya-psihiologiya/rezultat-uchastiya-posrednika.html>).

5. *Длительность конфликта*. Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные.

6. *Характер отношений сторон*. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество.

Выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов определяют ситуацию, а не особенностями медиатора [[https://studopedia.ru/8\\_96221\\_sushchestvuet-ryad-faktorov-kotorie-vliyayut-na-effektivnost-deyatelnosti-tretye-storoni-v-konflikte.html](https://studopedia.ru/8_96221_sushchestvuet-ryad-faktorov-kotorie-vliyayut-na-effektivnost-deyatelnosti-tretye-storoni-v-konflikte.html)]

**Стратегия активного соперничества** самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В ней возможны три варианта:

**Жесткий стиль.** (выигрыш-проигрыш). Соответствует стратегии соперничества, демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Существует две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле:

- 1) ультимативная тактика и
- 2) тактика выжимания уступок.



Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда: вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам; вы имеете явный перевес над оппонентом; если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять .. вероятность проигрыша здесь велика; .. вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел и настроены против вас, а времени для разъяснений и обсуждений.

**Мягкий стиль** (я проигрываю – ты выигрываешь). Соответствует стратегии приспособления. Здесь налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш-выигрыш. К нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях: когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить; когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам; когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне; когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле – снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

*Самокритика;*

*Поглощение стрел;*

*Методика улаживания инцидента;*

*Техника мягкого критического замечания*

**Торговый стиль.** (компромисс...выигрыш-проигрыш – проигрыш-выигрыш) (наибольшая выгода при наименьших уступках)...добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. .. вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. .. выигрыш-проигрыш, - если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш-выигрыш, -если это сумеет сделать он, выигрыш-выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш-проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

**Сотруднический** (выигрыш-выигрыш) взаимный учет интересов сторон. [<https://mylektsii.ru/3-10261.html>].

1. Меж- и внутрикорпоративные споры;
2. Споры в банковской и страховой сфере;
3. Сопровождение проектов, реализация которых затрагивает интересы многих сторон;
4. Конфликты на работе;
5. Семейные споры;



6. Споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью;
7. Медиация в образовании;
8. Межкультурные конфликты, и многое другое  
[<https://cyberpedia.su/2x72bc.html> ].

Термин «*субъективная картина*» мира понимается как «...психическая модель мира, которая находит свое отражение в когнитивных и аффективных структурах психики и имеет осознаваемый и неосознаваемый уровни» (21 Васильева, 2012). Субъективный мир – «...это глубоко личный мир мыслей, фантазий и чувств, многие из которых трудно или невозможно выразить даже самому себе, не говоря уже о других людях. Это мир многоуровневый, где слои четко сформулированных сознательных установок переходят в фантазии и мысли, свободные от социальных запретов и ценностей, где также существуют слои желаний и чувств, полностью неосознанные самим человеком» (Там же). Считается, что субъективный мир формируется в процессе развития путем сочетания биологических и психологических механизмов адаптации. По мере развития, человек формирует схемы представления себя, родителей, окружающего мира и др. (Sandler, 1962).

Важное значение для осуществления процедуры медиации имеет адекватное восприятие мира.

Основными фильтрами восприятия являются человеческие чувства и разум. В соответствии с этим различают зрительное, слуховое, осязательное, органолептическое и обонятельное восприятие. При этом особенно важную роль во всех видах восприятия, играют двигательные, или кинестезические ощущения, которые регулируют по принципу обратной связи реальные взаимоотношения субъекта с предметом. В частности, в зрительном восприятии вместе с собственно зрительными ощущениями (цвета, света) интегрируются также и кинестезические ощущения, сопровождающие движения глаза (аккомодация, конвергенция и дивергенция, слежение).

Также в процессе слухового восприятия активную роль играют слабые движения артикуляционного аппарата. Для человека характерно, что образы его восприятия интегрируют в себе использование речи. За счет словесного обозначения возникает возможность абстрагирования и обобщения свойств предметов.

Основными свойствами восприятия являются  
*предметность,*  
*целостность,*  
*константность,*  
*категориальность,*  
*апперцепция.*

[21 [http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page\\_9.html](http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page_9.html)  
[http://psyjournals.ru/files/79372/exp\\_2015\\_n3\\_copyright\\_Vasilieva.pdf](http://psyjournals.ru/files/79372/exp_2015_n3_copyright_Vasilieva.pdf) ]

**Фильтр восприятия** – механизм мышления, фильтрующий обрабатываемую информацию. Количество информации, которое получает головной мозг, огромно. Это может быть информация, полученная извне через восприятие, или

внутренняя информация (например фантазия или прогнозирование). Мышление в состоянии сознательно обработать ограниченный объем информации. На помощь мышлению приходят фильтры восприятия, которые пропускают важную информацию в мышление, а маловажную информацию отсеивают. Важная информация запоминается, маловажная — забывается.

Например, фильтры восприятия определяют такие черты характера как оптимизм и пессимизм. В процессе медиации внимание фокусируется на интенсификации процесса формирования ответственного поведения. В медиации доступны эффективные, соответствующие социально-психологическим особенностям молодежи виды услуг. Посредник при работе с молодыми людьми учитывает знания о психологических механизмах их развития и на этой основе выстраивает сотрудничество. Медиация представляет собой комплекс мер, призванных минимизировать насколько это возможно последствия конфликтных ситуаций, помочь участникам восстановить социальную справедливость. Фильтры восприятия – отдельные идеи, переживания, предпочтения, убеждения, ценности, язык, которые формируют и влияют на наше мировоззрение [22 <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/6593> ].

Существует два способа ведения переговоров: *деликатный* и *жесткий*. Выбирая первый способ, человек всеми силами старается избегать личных конфликтов и идет на уступки ради достижения согласия. Он хочет достичь решения, которое устраивало бы обе стороны, но в результате чувствует себя обманутым. Человек же, избравший жесткую манеру ведения переговоров, рассматривает любую возникающую ситуацию как конфликт самолюбий, в котором победить может только тот, кто настоит на своем. Он хочет победить, но чаще всего наталкивается на еще более жесткую позицию. Это изматывает, истощает силы и ресурсы, портит отношения между участниками.

***Позиционные переговоры*** имеют слишком много недостатков.

Существует и третий способ, сочетающий в себе черты двух предыдущих, – это ***метод принципиальных переговоров***, разработанный в рамках Гарвардского переговорного проекта [8 *Роджер Фишер, Уильям Ури. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. — ISBN 978-5-00100-827-9. — ISBN 978-5-00057-969-5.*]. Он учитывает истинные интересы обеих сторон, а не сводится к бессмысленному обсуждению того, что каждый из участников готов сделать, а чего не сделает ни за что. Основная посылка заключается в том, что участники всеми силами стремятся найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на справедливых стандартах, не зависящих от желания сторон. Метод принципиальных переговоров жесток по отношению к решаемым вопросам, но «деликатен» к людям.

Ключевые отличия Гарвардского метода от традиционных переговоров:

- *участники* рассматриваются как партнеры, совместно работающие над решением общей задачи;
- *цель/интерес* переговоров – не компромисс, как принято упрощать, но взаимовыгодное сотрудничество;

– варианты развития событий – стратегия переговоров предусматривает вариативность, при условии что оценка производится позднее, как в случае с мозговым штурмом;

– объективные *критерии* оценки всех составляющих переговоров от целей и предложений до результатов.

**Основополагающий принцип Гарвардского метода** – стратегия «win-win», где основное внимание уделяется интересам, а не позициям сторон. И, хотя, на первый взгляд, эти понятия взаимосвязаны, на деле позиции могут не совпадать с интересами. К примеру, позиция «заключить контракт на сумму «500 000», интересы – престижность работы со статусным клиентом, перспективу следующего контракта на большую сумму, выход на новый рынок, повышение по службе, работа с нестандартным проектом и т.д. Смысл переговоров, в данном случае, – выявить и объединить интересы сторон.

Классическим примером **позиционных переговоров** является спор за последний апельсин в холодильнике: стороны припоминают друг другу массу событий из прошлого, приводят кучу аргументов и, в крайнем случае, могут перейти к обмену «любезностями». Ни одна из сторон не желает уступать, особенно если спорят дети. Если же посреднику удастся убедить стороны пойти на компромисс – разделить апельсин ситуация не в полной мере устраивает каждого из участников. Если же перевести спор в русло принципиальных переговоров и выяснить интересы, то окажется, что одному из участников торга нужен был сок (а половинки явно не достаточно), а другому нужна была цедра, чтобы испечь кекс, и опять же фрукт нужен целиком. Но, разделив апельсин на плод и кожуру, можно полностью удовлетворить интересы обеих сторон и ликвидировать негативные последствия конфликтной ситуации.

Преимущества Гарвардского метода заключаются в том, что такие переговоры позволяют избежать «ловушки позиции». Использование **принципиального метода** расширяет варианты решения сложной ситуации, и позволяет переговорщикам проявить гибкость в обсуждении острого вопроса без потерь для репутации компании.

Переговоры, переведенные в русло интересов, обнаруживают гораздо больше точек соприкосновения, нежели позиционный спор, что в свою очередь создает благоприятные условия для сотрудничества.

[23 <http://1alfagroup.ru/articles/garvardskiy-metod-vedeniya-peregovorov>  
<https://www.b-seminar.ru/article/show/815.htm>]

1. Отношения в сфере примирительных процедур с участием посредника регулируются настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами и нормативными правовыми актами.

2. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации о примирительной процедуре с участием посредника, то применяются правила международного договора.

Настоящий Федеральный закон применяется к отношениям по урегулиро-

ванию споров, возникающих в сфере гражданского оборота и связанных с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности российскими и иностранными организациями, гражданами Российской Федерации, иностранными гражданами и лицами без гражданства.

3. Настоящий Федеральный закон применяется также к отношениям по урегулированию споров, возникающих из трудовых, семейных и иных отношений, если иное не вытекает из федерального закона и существа соответствующих отношений.

4. Настоящий Федеральный закон не применяется в случаях оказания сторонам содействия в урегулировании спора судьей или третейским судьей в ходе судебного или третейского производства.

[24 <http://docs.cntd.ru/document/902037044>]

**Порядок заключения мирового соглашения** определен гражданским и арбитражным кодексами. Общее правило таково, что мировое соглашение может быть заключено в любой момент судебного процесса, в том числе на стадии возбуждения исполнительного производства. Отличий между его заключением в гражданском и арбитражном процессах почти нет.

Заключение мирового соглашения всегда выгодно сторонам. В том числе и потому, что около половины судебных решений остаются «на бумаге» и трудно исполнимы, а если сторона идет «на мировую» – налицо ее намерение исполнить обязательства.

При заключении мирового соглашения его положения проверяются судом на предмет ущемления прав сторон и утверждаются непосредственно в процессе.

При подготовке положений мирового соглашения противоборствующие стороны становятся партнерами. Взаимно разработанный способ решения спора почти всегда выгодней кардинальной меры в виде решения суда.

Суду также выгодно заключение этого соглашения. Оно сокращает длительность разбирательства и нагрузку на судебный аппарат в целом. Гражданский Процессуальный Кодекс обязывает судью выяснить, не желают ли стороны разрешить проблему заключением мирового соглашения (ст. 172 ГПК РФ). Практикующие юристы рекомендуют подробно обсудить с оппонентом условия заключения и исполнения мирового соглашения. Суд дает время сторонам для согласования проекта мирового соглашения, а в следующем заседании оно проверяется и утверждается судом. Случаи отказа в утверждении мирового соглашения крайне редки. В этом случае снова дается время для «работы над ошибками» и подготовки новой редакции соглашения или возврата к рассмотрению дела по существу. Перед тем, как соглашаться на условия мирового соглашения, важно оценить исполнимость его положений. Если из истории взаимодействий с оппонентом вы подозреваете, что данные условия могут быть им проигнорированы или не имеется ресурсов для их исполнения, предложите замену на другие условия.

1. Мировое соглашение утверждается арбитражным судом, в производстве которого находится дело. В случае, если мировое соглашение заключено в процессе исполнения судебного акта, оно представляется на утверждение арбитражного суда первой инстанции по месту исполнения судебного акта или в арбитражный суд, принявший указанный судебный акт.

2. Вопрос об утверждении мирового соглашения рассматривается арбитражным судом в судебном заседании. Лица, участвующие в деле, извещаются о времени и месте судебного заседания.

3. В случае неявки в судебное заседание лиц, заключивших мировое соглашение и извещенных надлежащим образом о времени и месте судебного заседания, вопрос об утверждении мирового соглашения не рассматривается арбитражным судом, если от этих лиц не поступило заявление о рассмотрении данного вопроса в их отсутствие.

4. Вопрос об утверждении мирового соглашения, заключаемого в процессе исполнения судебного акта, рассматривается арбитражным судом в срок, не превышающий месяца со дня поступления в суд заявления о его утверждении.

5. По результатам рассмотрения вопроса об утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение.

6. Арбитражный суд не утверждает мировое соглашение, если оно противоречит закону или нарушает права и законные интересы других лиц.

7. В определении арбитражного суда указывается на:

- утверждение мирового соглашения или отказ в утверждении мирового соглашения;
- условия мирового соглашения;
- возвращение истцу из федерального бюджета половины уплаченной им государственной пошлины, за исключением случаев, если мировое соглашение заключено в процессе исполнения судебного акта арбитражного суда;
- распределение судебных расходов.

В определении об утверждении мирового соглашения, заключенного в процессе исполнения судебного акта арбитражного суда, должно быть также указано, что этот судебный акт не подлежит исполнению.

8. Определение об утверждении мирового соглашения подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в арбитражный суд кассационной инстанции в течение месяца со дня вынесения определения.

9. Об отказе в утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

[25 <http://sudtut.ru/2017/02/15/mirovovoe-soglashenie/>  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/)]

Основной причиной распада семей является внутрисемейный конфликт, в основе которого могут лежать следующие факторы: супружеская неверность; неудовлетворенность друг другом; психологическая несовместимость, несовместимость характеров, взглядов и жизненных ценностей; неумение строить семейные отношения и предотвращать конфликтные ситуации; разочарование в супруге; алкоголизм или зависимость от наркотиков у одного из супругов; безответственное отношение одного из супругов к семейной жизни; конфликты с детьми.



Одним из способов решения семейных конфликтов и улучшения взаимодействия в семье является семейная медиация.

Под предметом конфликта понимается объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая причиной раздора между сторонами. Каждая из сторон конфликта заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу. Предмет конфликта – это и есть то основное противоречие, ради которого субъекты и вступают в противоборство. Это могут быть властные отношения, желание обладать теми или иными ценностями, стремление к первенству или совместимости.

Иногда множество проблем, приведших к конфликту, может сделать его предмет диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предметы, «болевы точки». Примерами конфликта с множеством причин служат семейные и международные конфликты.

**Предмет конфликта** – это и есть то основное противоречие, ради которого субъекты и вступают в противоборство. Это могут быть властные отношения, желание обладать теми или иными ценностями, стремление к первенству или совместимости.

Считается, что самыми частыми причинами конфликтов в семье — споры, ссоры, скандалы, являются:

1. *Элементарное неуважение, обиды, оскорбления, нарушение чувства собственного достоинства со стороны другого партнера.*

В этом же ряду: обоснованное или необоснованное недоверие к супругу. Ревность без причины или по поводу.

2. *Конфликты в семье, возникающие из-за того, что ожидаемое отношение со стороны партнёра и ожидаемая жизнь в семье, не соответствуют реальности.*

К этому можно отнести и проблемы интимного свойства. Недостаток положительных эмоций, внимания друг к другу.

3. *Конфликты в семье, причина: Потеря нежности друг к другу. Разрушение некой романтической тайны в отношениях.*

4. *Конфликты в семье на почве: разногласия по поводу не слаженного, не налаженного семейного хозяйства — быта.*

И несправедливого разделения вклада одного из супругов в домашний труд и самообслуживание семьи.

Разное понимание супругами того, что каждый может и должен делать в семье.

Завышенные требования друг к другу в бытовых и хозяйственных вопросах семейной жизни.

5. *Неумение проводить свободное время — однообразные вечера, пустые выходные. Отпуска по одиночке. Это тоже причина конфликтов в семье.*

6. *Конфликты в семье, причина: Отсутствие семейных традиций и привычек жить спокойно, бесконфликтно. И относиться терпимо (толерантно) друг к другу.*

[26 <https://infourok.ru/statya-po-teme-mediacya-kak-forma-resheniya-semeynykh-konfliktov-444630.html><https://love-family-life.info/semya-konflikty/>]



### **Возможности медиации при разрешении трудовых споров**

Среди медиаторов существуют критерии того, может ли спор быть разрешен путем медиации. Однако даже в случае полного соответствия ситуации данным критериям успешный результат не гарантирован. Применительно к трудовым спорам эксперты выделяют несколько категорий трудовых конфликтов, для которых медиация может оказаться оптимальным способом достигнуть согласия.

– Ситуации, не урегулированные законодательно. Так, действующее трудовое законодательство никаким образом не разрешает споры, связанные с «пактом о неконкуренции», когда работодатель доплачивает работнику за отказ в трудоустройстве в конкурирующие организации либо когда сотрудник «уводит» у компании клиентов или персонал. Таких дел сейчас много и в практике зарубежных медиаторов.

– Ситуации, при которых работника и работодателя ожидает продолжение отношений в будущем. Например, если уволенной стороной является беременная женщина, велик риск того, что суд восстановит ее на работе и работодатель не сможет ее уволить до достижения ребенком определенного возраста. Кроме того, на жалобы такой сотрудницы с высокой степенью вероятности мгновенно среагируют инспекционные органы. Вариант подобной ситуации – совместное обладание организацией-работодателем и работником интеллектуальной собственностью, решения по поводу использования которой они должны принимать совместно – независимо от продолжения или прекращения трудовых отношений.

– Нелегальное или криминальное прошлое. По статистике, такие проявления нелегальных отношений, как «черные» зарплаты, привлечение к труду нелегальных мигрантов и т. п., в России встречаются в значительном секторе рынка. Особенно это касается ситуаций, когда трудовые отношения имеют не просто нелегальное, но и криминальное прошлое. Например, ведение в организации «двойной» бухгалтерии, практика «откатов» должностным лицам государственных органов и т.п. грозят серьезными неблагоприятными последствиями не только самой компании и ее должностным лицам, но и сотрудникам, задействованным в применении способов ведения бизнеса, которые могут быть признаны преступлением, – с привлечением виновных к уголовной ответственности.

– Желание стороны сохранить конфиденциальность. Как уже отмечалось выше, в ряде случаев распространение конфиденциальной информации для работодателя более неприемлемо, нежели удовлетворение требований работника.

– Репутационные риски. Любой трудовой спор, дошедший до суда, неблагоприятно влияет на обстановку в коллективе. Работники наблюдают за ходом конфликта, а в ряде случаев истец может заявить в суде ходатайство о привлечении бывших коллег к разбирательству в качестве свидетелей. Причем свидетелями могут оказаться не только сотрудники, но и клиенты работодателя, которых вряд ли обрадует необходимость участвовать в судебных заседаниях. Среди подобных ситуаций – споры о дискриминации, все случаи получения работником увечья или вреда здоровью. Если работодателем является известная компания, такое дело может перерасти в публичный процесс. При этом в зависимости от поведения в суде компания может потерять лояльность не только сотрудников, но и клиентов.

– Сложные, непредсказуемые и прецедентные дела. В данном случае в суд может обратиться один из работников организации, но решение, принятое по его делу, может стать прецедентным и спровоцировать множество исков от других сотрудников. Речь идет о спорах, связанных с порядком начисления тех или иных выплат, премирования, предоставления компенсаций и дополнительных отпусков за вредные условия труда и т. п. Данный перечень не является исчерпывающим и для работодателей может служить примерным ориентиром того, в каких ситуациях обращение к медиатору будет целесообразным.

[27 <https://hr-portal.ru/article/mediaciya-v-trudovyh-sporah-tretiy-ne-lishniy>]

К основной форме альтернативного разрешения гражданско-правовых споров можно отнести *посредничество*.

**Посредничество (медиация)** – способ урегулирования **спора** между сторонами на основе переговоров с участием нейтрального посредника, с целью выработки взаимовыгодного соглашения сторон по спорным вопросам. Посредник не обладает полномочиями для принятия решения. Примирение – способ урегулирования **спора**, когда третье лицо наделено правами самостоятельно разрабатывать, и рекомендовать условия урегулирования спора между сторонами, не обязательными принимать, но должны добросовестно рассмотреть взаимные предложения. [28 <https://moluch.ru/archive/176/46065/>]

Возникновение споров в сфере корпоративных отношений – это вполне нормальное и частое явление, которое сопровождает многие бизнес-процессы. При этом, вплоть до последнего времени, в нашем обществе преобладали два основных способа урегулирования таких споров.

В настоящее время возможно разрешение корпоративных споров, в том числе с помощью механизмов медиации. Процедура медиации на стадии корпоративного спора поможет сохранить конфиденциальность сути спора, не привлекать внимание общественности к делам общества и, следовательно, не ставить под угрозу репутацию компании, а также разрешить спор сравнительно быстро и недорого. Таким образом, мы полагаем, что процедуру медиации можно применять не только на стадиях конфликта корпоративных интересов и корпоративного конфликта, но и на стадии корпоративного спора, причем в любых видах корпоративных споров.

[29 <https://wiselawyer.ru/poleznoe/50880-mediaciya-sposob-razresheniya-korporativnykh-konfliktov-pravovoj-aspekt>]

### ***Отличие медиации от услуг психолога***

Медиатор является независимым нейтральным посредником в переговорах. В его задачу, в отличие от психолога, не входит разобраться, по какой причине клиенты пришли к конфликту, и каковы их внутриличностные проблемы. Основная цель медиации – найти взаимовыгодный для сторон выход из сложившейся ситуации. При этом, задача медиатора вести переговоры сторон по определенным этапам, поддерживать стороны в поиске решения, уравнивая их в переговорах, а не прояснять и не изменять отношения между партнерами.

Возвращаясь к эмоциям и чувствам, отмечу, что в психологии работа с чувствами, является центральным направлением работы с клиентом. Для медиа-

тора же эмоциональные реакции сторон важны, чтобы определить их истинные интересы в разрешении спора.

Наконец, если психолог может давать консультации своим клиентам на предмет как им поступить для того, чтобы их проблема была решена. Медиатор всегда должен оставаться нейтральным и воздерживаться от каких-либо оценок и советов по урегулированию спора. Однако медиатор может давать консультации по процедуре медиации.

***Медиатор работает не с прошлым, а на будущее.***

[30 <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/yavlyaetsya-mediator-psiologom.html>]

Возможны ли внесудебные соглашения между разводящимися супругами? Какая должна быть форма такого соглашения? Возможно ли урегулирование спора до суда в части имущества, нажитого в период брака, в части отношений с детьми, алиментных обязательств?

1. Раздел общего имущества супругов может быть произведен как в период брака, так и после его расторжения по требованию любого из супругов, а также в случае заявления кредитором требования о разделе общего имущества супругов для обращения взыскания на долю одного из супругов в общем имуществе супругов.

2. Общее имущество супругов может быть разделено между супругами по их соглашению. Соглашение о разделе общего имущества, нажитого супругами в период брака, должно быть нотариально удостоверено.

3. В случае спора раздел общего имущества супругов, а также определение долей супругов в этом имуществе производятся в судебном порядке.

При разделе общего имущества супругов суд по требованию супругов определяет, какое имущество подлежит передаче каждому из супругов. В случае, если одному из супругов передается имущество, стоимость которого превышает причитающуюся ему долю, другому супругу может быть присуждена соответствующая денежная или иная компенсация.

4. Суд может признать имущество, нажитое каждым из супругов в период их раздельного проживания при прекращении семейных отношений, собственностью каждого из них.

5. Вещи, приобретенные исключительно для удовлетворения потребностей несовершеннолетних детей (одежда, обувь, школьные и спортивные принадлежности, музыкальные инструменты, детская библиотека и другие), разделу не подлежат и передаются без компенсации тому из супругов, с которым проживают дети.

Вклады, внесенные супругами за счет общего имущества супругов на имя их общих несовершеннолетних детей, считаются принадлежащими этим детям и не учитываются при разделе общего имущества супругов.

6. В случае раздела общего имущества супругов в период брака та часть общего имущества супругов, которая не была разделена, а также имущество, нажитое супругами в период брака в дальнейшем, составляют их совместную собственность.

7. К требованиям супругов о разделе общего имущества супругов, брак которых расторгнут, применяется трехлетний срок исковой давности.

[31 [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/) ]

Основные принципы медиации с позиции сторон спора: **добровольность, независимость, нейтральность и конфиденциальность, широкий диапазон вариантов для обсуждения, кокус, возможность соучастия в выработке решения, добровольное исполнение выработанного решения.**

*Первый принцип – это добровольность.* В отличие от судебной тяжбы вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор – свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Например: К вам на медиацию пришли супруги по делу о разделе имущества при разводе. Муж хотел бы, чтобы они договорились об этом мирным путем, и приглашает жену на медиацию, но жена может считать, что по суду она получит больше, так как остается с детьми: она будет стараться избежать медиации или придет, но все время будет сопротивляться предложениям мужа. Вы как медиатор должны тщательно проверить, является ли для сторон желательным, т.е. добровольным, процесс посредничества, готовы ли они оба в этом участвовать.

Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая – под давлением или она не верит в эффективность предстоящего процесса и т.п., ведение медиации может стать пустой тратой времени. Сторона, которая не подтвердила свое добровольное участие в самом начале, в любой момент может сказать: «А я и не хочу решать нашу проблему, вы просто меня заставили, и поэтому я здесь сижу».

*Второй принцип, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, – принцип нейтральности медиатора.* Важно, чтобы вы как медиатор сохраняли независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивали им равное право участия в переговорах. Естественно, вы – человек, у вас могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения какой-либо из сторон, симпатии или предубеждения в отношении конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки вы обязаны оставить за пределами процесса медиации.

У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т.е. без каких-либо предубеждений. Если вы чувствуете, что вам трудно сохранить нейтральность, не удастся избавиться от возникающих эмоциональных оценок, вы должны отказаться от ведения процесса.

Например: Одна из сторон в индивидуальной беседе сказала вам как медиатору, что изменила, а для вас это является важным нравственным принципом, и внутренне вы начинаете осуждать сторону... Стоп! вы либо не должны осуждать

ее, несмотря на ваши принципы, либо, если не можете этого сделать, откажитесь от продолжения медиации. В противном случае вы не сможете далее быть нейтральным, беспристрастным. Подсознательно вы начнете подыгрывать «пострадавшей», с вашей точки зрения, стороне.

*Третий принцип – равноправие сторон.* Ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ. Им предоставляется равное право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и иметь одинаковое время для индивидуальной работы с медиатором.

Например: ваши клиенты имеют разный статус или одна сторона более разговорчива. Вы как медиатор должны предоставлять специальные возможности стороне проявить себя, задавая дополнительные открытые вопросы для молчаливого клиента, и выдерживать паузу, чтобы обеспечить возможность говорить стороне с более низким статусом, выравнивая таким образом баланс их сил.

*Четвертый принцип медиации – конфиденциальность.* Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия.)

Все записи, которые вы ведете для заметок в процессе работы как медиатор, уничтожаются. Вы не можете выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Вы не имеете права сообщать одной стороне информацию, которую получили от другой стороны в процессе индивидуальной беседы, если не получили на это специального разрешения или просьбы сообщившего информацию.

Следует заметить, что принцип конфиденциальности абсолютно обязателен для медиатора. Что же касается сторон, то они имеют возможность не соблюдать конфиденциальность, если для них в этом нет необходимости. Однако вы должны обязательно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон.

Чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия, так как конфликтующие часто стремятся:

- «подмять под себя» оппонента, сделать его объектом манипуляции, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетентности в вопросах права, экономики, психологии;
- перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, незащитности, неопытности – при весьма настойчивой защите своих интересов);
- снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому вы как медиатор должны владеть всеми методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

[32 <https://law.wikireading.ru/51710> ]



### ***Встреча тет-а-тет в медиации (например, первая встреча или случайная на улице)***

Процедура медиации начинается с совместной встречи сторон, где стороны спора по очереди излагают свое видение ситуации и предлагают пути выхода из сложившейся ситуации. Медиатор следит за тем, чтобы стороны корректно выражались, не повышали голоса и не оскорбляли друг друга. Медиатор гарантирует свою беспристрастность и равноправие сторон, участвующих в процедуре медиации. Очень важны переговоры с глазу на глаз. При персональных беседах стороны лучше раскрываются, сообщая много деталей и видения своей проблемы. Важно, что медиатор, выслушивая сторону конфликта, должен следить за тем, чтобы его «не подкупали» специфическими секретами, которые ведут к завоеванию доверия и моральному «подкупу». Такие встречи тет-а-тет называются в медиации «кокусами». Медиатор предупреждает, что вся информация, которую он получит, он имеет право передать другой стороне. В противном случае информация не имеет отношения к равноправному урегулированию и является бесполезной или даже вредной, поскольку «бросает» тень на противоположную сторону и отодвигает возможность решения спора. Во время беседы записи медиатор не ведет, а любая информация в виде пометок, черновиков и прочего, уничтожается по окончании встречи. Это требование – соответствие принципу конфиденциальности.

*Основная задача медиатора – помочь конфликтующим сторонам за столом переговоров начать спокойный, трезвый, логичный и перспективный диалог. Если это невозможно и стороны не могут сесть за стол переговоров, то медиатор вправе проводить медиацию в форме «челночной дипломатии». Переговоры ведутся медиатором попеременно с каждой стороной.*

[33 <http://xn--80ahcnbt8etd.xn--80adxhks/mediator-rabota-v-konflikte/>]

### ***В чем опасен для медиатора кокус?***

В медиационной деятельности был разработан ряд методов-технологий, которые успешно применяются в ходе примирительных процедур. В широком смысле, сама медиация является технологией, так как она разделена на три стадии: предмедиационную, медиационную (медиационная сессия) и постмедиационную. Каждая стадия, в свою очередь разделена на определённые этапы. Каждый этап строго регламентирован имеет свою процедуру и задачи. Существуют в медиации и локальные методы-технологии, которые могут применяться в случае необходимости на различных стадиях медиационного процесса. Рассмотрим две локальные медиационные методы-технологии ***эхо-технику*** и ***кокус***.

#### ***Эхо-техника.***

***Эхо-техника*** - это медиационная техника, которая заключается в рефлексированном слушании и повторении слов говорящего. В Россию подобная техника пришла несколько раньше, чем сама медиация по каналам психологического консультирования, где она называется активным или эмпатическим слушанием. Повтор (эхо) является одним из приёмов активного слушания. С приходом медиации, эхо-техника, в контексте урегулирования конфликтов, претерпела «второе пришествие»



[[https://bstudy.net/806320/spravochnik/vladienie\\_mediatsionnymi\\_tehnikami](https://bstudy.net/806320/spravochnik/vladienie_mediatsionnymi_tehnikami)].

Эхо-техника является видом рефлексивного слушания, в ходе которого говорящий уверен, что:

- слушающий его слушает;
- слушающий его слышит;
- слушающий ему сопереживает (эмпатический аспект).

### **Кокус.**

**Кокус (caucus)** в первом своем значении - это собрание сторонников политической партии. Затем оно получило значение закрытого (кулуарного) собрания. Применение процедуры кокуса можно увидеть и в юридической деятельности. Например, право доверителя посоветоваться со своим адвокатом, практика «кулуарного» общения судьи с профессиональными участниками процесса (адвокатом и прокурором). В медиации под кокусом понимается медиационная техника, которая заключается в индивидуальной беседе с одной из сторон. Технически кокус происходит следующим образом. Медиатор идентифицирует необходимость в проведении индивидуальной беседы с одной из сторон. Он объявляет об этом сторонам и удаляется с одной из них в отдельное помещение вне зоны слышимости другой стороны.

Кокус является инструментом медиатора и потому его применение может быть весьма разнообразно, причем на любой стадии медиационного процесса.

Приведем лишь несколько примеров применения кокуса в работе медиатора:

1. Понижение эмоционального фона. При повышении эмоционального фона существует угроза прерывания коммуникации. Кокус помогает в прямом смысле физически развести спорящие стороны. Медиатор удаляется с наиболее эмоциональной стороной и проводит процедуру ее «успокоивания».

2. Предупреждение одной стороны. В случае если медиатор идентифицировал поведение одной из сторон как поведение, нарушающее принципы медиации, он может провести с этой стороной кокус. Например, указать стороне, что она ведет себя так, как будто хочет использовать медиацию для затягивания времени, манипулирования другой стороны и т.п. Если сказать об этом в присутствии другой стороны, это может негативно повлиять на процедуру медиации.

3. Ступор стороны. Медиатор видит, что одна из сторон перестает понимать, что происходит, потеряла нить разговора. И при этом сторона не решается сказать об этом. В ходе кокуса медиатор соответствующими вопросами способствует выработке стороной понимания ситуации.

Необходимо выделить основные принципы кокуса:

1. Информированное согласие на кокус. Сторонам должен быть предварительно и неоднократно объяснен механизм кокуса. Обе стороны должны выразить свое согласие на применение кокуса в процедуре медиации. Информирование целесообразно провести и на предмедиационной стадии (при подготовке к сессии), на самой медиационной сессии, например, во вступительном слове медиатора, непосредственно перед применением кокуса.

2. Равное право на кокус. Обе стороны имеют право на кокус. Так в случае если медиатор провел с одной из сторон кокус, он должен провести такую же процедуру или хотя бы предложить эту процедуру другой стороне. В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, а также время, затраченное на них, должно быть хотя бы примерно одинаковым, для того, чтобы одна сторона не могла обвинить медиатора в симпатии к другой стороне.

Как и любой инструмент, кокус таит в себе и опасность. То есть перед тем, как этим инструментом воспользоваться, медиатор должен подумать о тех рисках, которые существуют при применении кокуса. И если риск высок и не оправдывает ту пользу, которую медиатор надеется получить от процедуры кокуса, от нее лучше отказаться.

Перечислим возможные негативные побочные эффекты кокуса:

1. Разрыв коммуникации. Если коммуникационные связи слабы, то после кокуса медиатор должен быть готов к тому, что ему придется приложить определенные усилия к восстановлению (воссозданию) этих связей.

2. Непрозрачность. Даже после того, как информированное согласие на проведение кокуса у сторон получено, после удаления медиатора с одной стороны на кокус, у оставшейся стороны возникает ощущение отстраненности от процесса и неизвестности того, что там происходит. А неизвестность может заполниться стороной самостоятельно, то есть она может предположить, о чем беседует медиатор с другой стороной. И, скорее всего, эти фантазии будут не на пользу медиационной процедуре.

[34. Геворкян Т.В. Медиация как один из альтернативных способов разрешения споров и ее влияние на правовую культуру общества // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 158.]

[35. Гиппенрейтер, Ю. Б. Чудеса активного слушания. – М.: АСТ, 2013. 192с.]

[36. Мельниченко, Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров / Р.Г. Мельниченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 192 с.]

[37. Перекрестов В.Н. Признание вины как условие медиации в уголовном процессе // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2011. № 1 (14), С. 205-209.]

[38. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. 479 с.]

[39. Трофимов Я.В. Современное развитие медиации в Российской Федерации: правовые или неправовые принципы составляют ее основу? // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 80. [http://melnichenko.net/\\_p\\_name207.html](http://melnichenko.net/_p_name207.html) стр.126-128 ].

### ***Условия проведения кокуса***

Регламентом по проведению примирительной процедуры с участием посредника Коллегии посредников при ТПП РФ также предусматривается, что в ходе консультаций между сторонами заключается договор, в котором, в частности, устанавливаются размер, порядок уплаты и распределения между ними сборов и расходов в связи с проведением примирительной процедуры. Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Во вступительном слове оговаривается право медиатора на назначение кокуса. Так как кокус, как видно из перечисленных задач, решаемых на этом этапе, является очень важным для подготовки сто-

рон к переговорам, медиатор сам определяет, когда его лучше провести.

[40 [https://studopedia.net/4\\_63264\\_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html](https://studopedia.net/4_63264_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html) ]

**Финансовая сторона медиации** – вопрос настолько же важный, насколько и дискуссионный. От медиации ожидается, что она будет не только полезной в плане сохранения партнерских отношений и позволит судам снизить судебную нагрузку, но и окажется менее затратной, а значит, более выгодной для всех ее участников. Неслучайно эффект бурного развития медиации в странах общего права часто связывают с непомерной дороговизной и длительностью судебных процессов, на фоне которых процедура медиации почти всегда оказывается более быстрой и менее дорогой. Некоторые специалисты даже склонны рассматривать вопрос об эффективности медиации исключительно через призму финансов и конкуренции с судебной системой и полагают, что успешное развитие этой примирительной процедуры невозможно до тех пор, пока в нашей стране существует широкий доступ к судам и недорогое правосудие. При этом они, как правило, забывают о том, что экономичность является лишь одним из основных, но далеко не единственным преимуществом медиации. Основу расходов в медиации составляет вознаграждение медиатора. Именно связанные с ним вопросы, такие как порядок определения его размера, порядок оплаты и возможность проведения бесплатной медиации, являются наиболее дискуссионными. Российский ФЗоПМ устанавливает, что деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется как на платной, так и на бесплатной основе. Всегда платной медиация должна быть, если она проводится организацией по обеспечению проведения процедуры медиации. Частные медиаторы, как профессиональные, так и любители, могут проводить медиацию по своему выбору как за деньги, так и совершенно бесплатно, поскольку согласно ч. 3 ст. 15 ФЗоПМ деятельность медиатора не является предпринимательской и не направлена на извлечение прибыли. Однако определение условия о вознаграждении медиатора является одним из обязательных условий соглашения о проведении процедуры медиации.

Неоднозначность отношения к платной судебной медиации подогревается разными высказываниями по этому поводу, некоторые из них вызывают откровенное недоумение. Например, о том, что оплачиваемые примирительные процедуры представляют собой «узаконенную коррупцию и попытку легализовать услуги посредников из криминального мира». Очевиден недостаток информации о процедуре медиации у авторов таких высказываний и попытки подвести этот новый для российской юридической практики институт под старые представления о посредничестве в разрешении споров.

Практика бесплатной медиации, представленная в некоторых странах, как правило, существует в рамках специальных проектов, поддерживаемых государством или общественными фондами, которые берут на себя расходы по выплате вознаграждения медиаторам.

В России на этапе становления практики судебной медиации в некоторых регионах медиация также проводится на бесплатной основе, однако без соответствующей финансовой поддержки со стороны государства или общественных организаций такая практика вряд ли сможет получить дальнейшее развитие. Между тем практика бесплатных примирительных процедур также рассматрива-

ется как особая стимулирующая мера развития судебной медиации.

[41 [http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968\\_s.pdf](http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968_s.pdf) ]

В соответствии с процессуальным законодательством каждое судебное заседание должно начинаться в строго установленное время (ст. 160 ГПК, ст. 261 УПК, ст. 145 КАС). Время начала судебного заседания отражается судом в судебных повестках, а так же в определениях о принятии дела к производству. Однако, на практике участники процесса вынуждены проводить дополнительное время в коридорах суда, очень часто судьи начинают судебный процесс с опозданием.

Очень часто судья не начинает судебное заседание в назначенное время по причине опоздания участников процесса. Эти опоздания зачастую могут быть связаны с тем, что представитель стороны задержался в предыдущем заседании. Обычно судьи принимают решение немного отложить начало судебного заседания, дожидаться всех вызванных в зал заседания лиц, иначе им придется откладывать рассмотрение дела и повторять вызов сторон. В некоторых случаях судебное заседание не может начаться пока нет, например, адвоката подсудимого. При отсутствии адвоката нарушается право подсудимого на защиту, поэтому суд и все участники процесса должны ждать лишнее время.

[42 <http://jurprovodnik.ru/soveti/683-zasedanie-ne-nachalos-v-srok> ]

Медиабельность определяется возможностью осуществления медиации, как особенность конфликта/спора, в силу которой он может быть принят к урегулированию в процедуре медиации, а также как вероятность разрешения спора.

Медиабельность спора не всегда удастся определить при принятии иска к производству суда. В некоторых случаях для разрешения вопроса о возможности урегулирования конфликта посредством медиативной процедуры необходимо выслушать позиции его участников и изучить представленные ими документы.

Особенностью медиабельности данных споров является наличие у каждой из сторон определенного круга интересов, дающих возможность для достижения результата переговоров. Так, потребитель заинтересован в получении качественного товара, услуги. Судья, рекомендуя сторонам обратиться к процедуре медиации, должен учесть, что в судебном процессе присутствует, как правило, юрист, а не собственник предприятия; каждый свой шаг юрист должен согласовывать с руководителем. Медиабельность спора как обязательное условие проведения медиации. Особенности рассмотрения трудовых споров с применением медиативных процедур.

[43 [https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical\\_recommendations\\_mediation.pdf](https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical_recommendations_mediation.pdf) ]

### **Регламент**

1) порядок ведения заседаний, собраний, сессий и съездов каких-либо органов представительной власти:

2) в конституционном праве – нормативный акт, посвященный порядку осуществления полномочий и процедуре деятельности.

Внутренний регламент, с одной стороны, не может быть слишком жестким, излишне связывающим активность директоров, а с другой – он должен уре-

гулировать отношения между пайщиками и директорами таким образом, чтобы последние не нарушали своих обязанностей. Основное в этом документе – установление баланса различных интересов участников корпоративных отношений. Внутренний регламент рассматривается не только как контракт между пайщиками и компанией, но и между пайщиками. Однако внутренний регламент – это контракт только между лицами его подписавшими, т.е. членами компании. В соответствии с судебной практикой внутренний регламент не устанавливает каких-либо контрактных отношений между компанией и третьими лицами (солиситором, учредителем, директором и пр.).

### **Примерные правила проведения процедуры медиации (перечень)**

[44 правила проведения медиации АНО Медиация.pdf (mediatio.biz)]

#### **1. Введение**

- 1.1. Правила проведения процедуры медиации приняты в соответствии с Федеральным Законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника» (процедуре медиации) от 27.07.2010 г. №193-ФЗ и устанавливают порядок проведения процедуры медиации, обязательный для участников процедуры медиации, организация и проведение которой обеспечивается АНО «МЕДИАЦИЯ» (далее «АНО «МЕДИАЦИЯ»»).
- 1.2. Процедура медиации – процедура по разрешению спора на основе интересов сторон посредством переговоров с участием третьей нейтральной стороны (медиатора)

**Медиатор** – физическое лицо, осуществляющее деятельность медиатора на профессиональной основе, являющееся сотрудником АНО «МЕДИАЦИЯ» либо привлекаемое АНО «МЕДИАЦИЯ» на основе гражданско-правового договора, и осуществляющий проведение процедуры медиации на основе ее принципов.

#### **Момент начала процедуры медиации**

– момент обращения в АНО «МЕДИАЦИЯ» и оплаты организационного сбора в соответствии с Положением о сборах.

#### **Момент окончания процедуры медиации**

– процедура медиации считается оконченной с момента: заключения сторонами соглашения по существу спора в письменной или устной форме и подписания акта о проведении процедуры медиации;

– подписания сторонами акта о проведении или окончании процедуры медиации

– отказа стороны от участия в процедуре медиации

– отказа медиатора от проведения процедуры медиации

– заключения медиативного соглашения.

#### **Медиативное соглашение**

– соглашение, закрепляющее договоренности сторон, достигнутые ими в



ходе процедуры медиации. Медиативное соглашение по спорам, переданным в АНО «МЕДИАЦИЯ» из судов общей юрисдикции, мировых, арбитражных и третейских судов, должно соответствовать требованиям, предъявляемым к такому соглашению действующим гражданским и процессуальным законодательством.

**Медиабельность** спора – возможность разрешения спора посредством проведения процедуры медиации и оформления ее результатов в порядке, предусмотренном для соответствующей категории спора действующим законодательством.

**Проведение процедуры медиации основывается на следующих принципах:**

**Конфиденциальность** – сохранение медиатором конфиденциальности (не разглашение) в отношении информации, которая стала ему известной в ходе проведения процедуры медиации, в том числе информации о том, кто обратился, какие были сделаны предложения, каковы причины спора и т.п. Конфиденциальность также обеспечивается и АНО «МЕДИАЦИЯ» в отношении информации об обращении, условиях проведения медиации, основаниях прекращения и результатах, а также иной информации в соответствии с действующим законодательством. Стороны вправе установить взаимные ограничения на разглашение информации, касающейся спора и проведенной процедуры, а также иные условия и объем информации, не подлежащей разглашению медиатором и АНО «МЕДИАЦИЯ». Стороны, АНО «МЕДИАЦИЯ», медиатор, а также другие лица, присутствовавшие при проведении процедуры медиации, независимо от того, связаны ли судебное разбирательство, третейское разбирательство со спором, который являлся предметом процедуры медиации, не вправе ссылаться, если стороны не договорились об ином, в ходе судебного разбирательства или третейского разбирательства на информацию о:

- 1) предложении одной из сторон о применении процедуры медиации, равно как и готовности одной из сторон к участию в проведении данной процедуры;
- 2) мнениях или предложениях, высказанных одной из сторон в отношении возможности урегулирования спора;
- 3) признаниях, сделанных одной из сторон в ходе проведения процедуры медиации;
- 4) готовности одной из сторон принять предложение медиатора или другой стороны об урегулировании спора.

Истребование от медиатора и от организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, информации, относящейся к процедуре медиации, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином. в случае, если медиатор получил от одной из сторон информацию, относящуюся к процедуре медиации, он может раскрыть такую информацию другой стороне только с согласия стороны, предоставившей информацию.



**Равенство** – равноправие участников процедуры медиации, которое выражается в равных правах на представление собственного видения спора, участия в обсуждении, встречах с медиатором, выдвижении предложений и т.п.

**Нейтральность** – принцип, означающий отсутствие у медиатора заинтересованности в разрешении спора в пользу какой-либо из сторон, его беспристрастность.

**Добровольность** – принцип, означающий добровольное участие сторон, в том числе и медиатора, в процедуре медиации, добровольное обращение за проведением процедуры медиации, а также возможность в любой момент прекратить процедуру медиации.

## 2. Выбор медиатора

- 2.1. АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляет ведение реестра медиаторов, работающих на профессиональной основе. Медиаторы, включенные в реестр, являются либо сотрудниками АНО «МЕДИАЦИИ», либо осуществляют проведение процедуры медиации на основе гражданско-правового договора с АНО «МЕДИАЦИЯ».
- 2.2. До начала процедуры медиации стороны вправе выбрать медиатора из числа включенных в реестр АНО «МЕДИАЦИЯ».
- 2.3. В случае невозможности проведения процедуры медиации выбранным сторонами медиатором, либо по заявлению стороны (сторон), АНО «МЕДИАЦИЯ» вправе самостоятельно определить кандидатуру медиатора для работы по данному спору.
- 2.4. По заявлению медиатора АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляет замену медиатора. В случае невозможности обеспечить продолжение процедуры медиации, процедура медиации подлежит прекращению.
- 2.5. По заявлению сторон АНО «МЕДИАЦИЯ» вправе заменить медиатора, но не более 1 раза в одной процедуре.

## 3. Основные правила проведения медиации

- 3.1. Медиатор, проводящий процедуру медиации, руководит ходом процедуры медиации и обладает всеми необходимыми полномочиями по определению порядка и условий ее проведения.
- 3.2. Если решение об ином не было принято Медиатором или соглашением Сторон, процедура медиации состоит из следующих стадий:

### 1. Предварительная стадия.

Предварительная стадия включает в себя:

– обращение сторон. Обращение за проведением процедуры медиации может осуществляться либо одной из сторон, либо всеми сторонами спора. При обращении за процедурой медиации одной из сторон медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляют привлечение к участию в переговорах другой стороны или сторон после оплаты обратившимся организационного сбора. Привлечение к участию в процедуре медиации может осуществляться устно и письменно путем

направления соответствующих уведомлений, организации предварительных встреч.

– согласие вести переговоры. В целях разъяснения порядка проведения медиации, ознакомления с условиями проведения медиации, выяснения мнения стороны о возможности разрешения спора посредством медиации, медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» организуют предварительные встречи со сторонами. При получении согласия всех заинтересованных участников спора на проведение процедуры медиации АНО «МЕДИАЦИЯ» согласует со сторонами условия проведения медиации. Сторонами соглашения о проведении процедуры медиации стороны и АНО «МЕДИАЦИЯ» заключают договор о проведении процедуры медиации, а также по рекомендации медиатора определяют перечень документов, необходимых для ознакомления с существом спора и порядок и сроки их предоставления.

– после предоставления сторонами всех согласованных документов медиатор проводит анализ спора, который также может включать личные встречи медиатора с каждой из сторон; анализ спора, определение медиальности спора. В случае невозможности разрешения спора посредством процедуры медиации медиатор представляет сторонам заключение о невозможности проведения процедуры медиации. При положительном заключении о возможности проведения процедуры медиации медиатор организует переговоры в соответствии с условиями договора. Если в ходе переговоров будут выяснены обстоятельства, препятствующие продолжению процедуры медиации, процедура медиации прекращается.

## **2. Стадия переговоров**

На стадии переговоров Медиатор выясняет интересы сторон, формулирует видение стороны конфликтной ситуации и ее разрешения в соответствии с интересами стороны, совместно со сторонами осуществляет поиск различных вариантов решения; Переговоры проводятся по следующему регламенту:

- I. Представление сторонами своего видения спора и желаемых вариантов решения.
- II. Обсуждение сторонами представленных позиций
- III. Индивидуальные встречи с медиатором (проводятся по инициативе сторон или медиатора)
- IV. Переговоры по выработке взаимоприемлемых вариантов решения спора.
- V. Разработка условий соглашения о разрешении спора.

## **3. Заключение соглашения о результатах медиации и его оформление.**

Заключительная стадия, на которой стороны попытаются определить окончательные условия разрешения спора.

- 3.1. Если любая из Сторон пожелает, чтобы часть информации была сообщена другой Стороне, Медиатор обязуется согласовать с ней содержание и объем такой информации.

- 3.2. Видео/аудиозапись и стенографирование хода проведения процедуры медиации сторонами, их представителями, третьими лицами, участвующими в процедуре медиации, а также присутствие третьих лиц, не являющихся участниками спора и медиаторами, во время проведения медиации ЗАПРЕЩЕНЫ.
- 3.3. Проведение процедуры медиации может осуществляться путем непосредственного присутствия всех сторон и медиатора во время переговоров, либо посредством индивидуальных встреч медиатора со стороной спора и последующего обмена информацией в объеме, установленном стороной.
- 3.4. Соглашение о результатах процедуры медиации заключается в письменной форме. Стороны вправе предусмотреть иные формы заключения соглашения, если это не противоречит действующему законодательству.
- 3.5. В случае если, стороны договорились о письменной форме соглашения, его подготовка осуществляется медиатором.
- 3.6. Если по результатам процедуры медиации Стороны не пришли к соглашению об урегулировании спора, стороны могут передать дело на рассмотрение третейского суда в соответствии с его компетенцией.
- 3.7. Результаты процедуры медиации: Стороны соглашаются с тем, что результатами медиации являются:
- заключение сторонами письменного соглашения, удовлетворяющего обе стороны, в том числе медиативного.
  - заключение сторонами устного соглашения, удовлетворяющего обе стороны
  - заключение сторонами нескольких договоров или соглашений, которые могут быть не связаны между собой, при этом в совокупности удовлетворяющие интересы сторон в споре и разрешающие его по существу.
- Совершение сторонами действий, влекущих за собой полное или частичное прекращение судебного разбирательства, в том числе, отказ или признание иска, заключение мирового соглашения. Оставление иска без рассмотрения, признания фактов или иных обстоятельств, имеющих значение для рассмотрения дела.
- совершение сторонами действий, очевидно свидетельствующих о разрешении спора.
- Стороны вправе предусмотреть иные результаты процедуры медиации.

***При проведении процедуры медиации стороны обязуются:***

- не допускать оскорбительного поведения в отношении друг друга и медиатора
- не допускать физического или психического воздействия друг на друга и на медиатора
- не использовать ненормативной лексики в отношении друг друга и медиатора
- уважительно относиться друг к другу и к медиатору

- соблюдать настоящие правила и регламент проведения процедуры медиации, установленный медиатором при проведении переговоров не перебивать друг друга, высказывать свою точку зрения корректно и последовательно
- доводить настоящие правила до сведения лиц, представляющих интересы стороны и присутствующих на переговорах.

При проведении процедуры медиации медиатор несет ответственность за организацию процесса переговоров на основе конструктивного диалога, способствующего выработке сторонами взаимоприемлемого решения по существу спора на основе их интересов. Стороны при проведении процедуры медиации несут ответственность за достижение ими соглашения по существу спора, а также за его исполнимость сторонами.

#### **4. Обмен информацией до начала медиации.**

- 4.1. До начала процедуры медиации медиатор определяет перечень и характер документов и иной информации, которую сторонам необходимо представить для анализа спора и его последующего эффективного разрешения. Указанные материалы предоставляются медиатору в сроки, указанные в договоре, но не позднее, чем за 5 дней до проведения переговоров.
- 4.2. В дополнение к необходимым документам, стороны могут предоставить медиатору и/или принести на переговоры другую документацию, которую сторона считает необходимым конфиденциально предоставить медиатору. В таком случае сторона должна в письменной форме уведомить медиатора, что данная информация передана конфиденциально.
- 4.3. Документы, полученные медиатором с грифом «Конфиденциально», по окончании процедуры медиации подлежат возврату передавшей стороне.

#### **5. Медиатор**

- 5.1. Медиатор организует процедуру медиации при условии сохранения нейтральности. В случае, если медиатор не в состоянии обеспечить нейтральность при проведении процедуры медиации, он обязан прекратить процедуры либо заявить о замене медиатора сторонам и Председателю Партнерства.
- 5.2. Медиатор организует процесс переговоров на основе интересов сторон.
- 5.3. Медиатор несет ответственность за организацию процедуры медиации и ее проведение на основе эффективного взаимодействия участников процедуры медиации для разрешения спора и достижения соглашения, максимально удовлетворяющего интересы сторон.
- 5.4. Медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» не являются сторонами медиативного соглашения или иного соглашения о разрешении спора, не несут ответственность за его исполнимость и не обеспечивают его исполнение.
- 5.5. Медиатор может назначать индивидуальные встречи Сторонам для уточнения информации прояснения обстоятельств и подготовки к переговорам.

- 5.6. Медиатор, а равно АНО «МЕДИАЦИЯ», не имеет право оказывать сторонам консультационную экспертную и/или юридическую помощь по спорам, являющимся предметом процедуры медиации, проводимой АНО «МЕДИАЦИЯ».

## **6. Гарантии конфиденциальности**

- 6.1. Любая информация, возникающая или связанная с медиацией, является конфиденциальной и не может быть разглашена или служить в качестве доказательства в каких-либо судебных и других разбирательствах, уже существующих или будущих. Данное положение не применяется в отношении информации, которая стала общедоступной в порядке, предусмотренном законом.
- 6.2. Ни одна из сторон не может привлекать медиатора по рассматриваемому спору к какому-либо судебному или иному разбирательству, являющимся предметом процедуры медиации, в качестве свидетеля, консультанта, арбитра, агента или эксперта.
- 6.3. Медиатор не имеет право единолично осуществлять какие-либо действия, относящиеся к спору, который является предметом медиации, связанные с представлением интересов любой из Сторон, во время проведения медиатором медиации или после ее окончания, без письменного согласия ВСЕХ Сторон.

## **7. Прекращение процедуры медиации**

- 7.1. Процедура медиации прекращается в следующих случаях:
- по достижении сторонами соглашения об урегулировании спора
  - при отказе одной или обеих сторон от участия в процедуре медиации или ее продолжения
  - при уклонении одной из сторон от участия в процедуре медиации
  - при объективной невозможности разрешения спора (несоответствия спора критериям медиабельности, психическом или физическом состоянии стороны, смерти стороны, изменении действующего законодательства, регулирующего предмет спора и т.п.)
  - при отказе медиатора от проведения процедуры медиации.
- 7.2. Уклонением стороны от участия в процедуре медиации является неявка по приглашению медиатора для проведения процедуры медиации без уважительных причин и предварительного извещения медиатора. Решение о прекращении процедуры медиации принимается медиатором.
- 7.3. Отказ от участия в процедуре медиации оформляется письменным заявлением стороны или сторон.
- 7.4. Прекращение процедуры медиации в связи с объективной невозможностью ее проведения, а равно отказ медиатора от проведения процедуры медиации оформляется письменным заявлением медиатора с указанием причин, подаваемым медиатором председателю Партнерства. АНО «МЕДИАЦИЯ» доводит решение о прекращении процедуры медиации до сторон в течение 5 дней с момента поступления заявления медиатора.

## **8. Оформление проведения процедуры медиации**

- 8.1. Документами, сопровождающими процедуру медиации, являются;
- заявка на проведение процедуры медиации
  - соглашение сторон и АНО «МЕДИАЦИЯ»
  - ходатайство в судебные органы об отложении рассмотрения дела в связи с проведением процедуры медиации
  - письмо-приглашение стороне об участии в процедуре медиации
  - уведомление сторонам о месте и времени проведения медиации
  - текущие уведомления сторон
  - заявление об отказе от участия в процедуре медиации
  - соглашение о результатах процедуры медиации.
  - акт о проведении (окончании) процедуры медиации
- 8.2. Перечень указанных документов не является исчерпывающим.
- 8.3. Письмо-приглашение стороне, предусмотренные уведомления сторон могут составляться в виде отдельных документов, а также в виде соответствующих расписок.
- 8.4. Все документы, связанные с процедурой медиации, направляются сторонам, по адресам, указанным в заявке, если стороны не предусмотрели иной способ получения, или документы не были вручены сторонам иным образом.
- 8.5. АНО «МЕДИАЦИЯ» обеспечивает хранение материалов проведенной процедуры медиации в течение одного года. По истечении указанного срока материалы могут быть уничтожены.

### **Инструкция для медиатора «Как составить свое вступительное слово»**

Представьте так, как бы Вы хотите, чтобы к Вам обращались на медиации.

Прошу подтвердить Ваши полномочия на участие в процедуре медиации, принятия решения и подписания соглашения.

Не требуется ли присутствие кого-либо ещё, кто может оказать влияние на принятия Вами решения?

Благодарю Вас, что выбрали медиацию, как способ разрешения Вашей ситуации, и меня в качестве медиатора.

На проведение медиации может уйти 2 – 3 часа. Располагаете ли вы этим временем?

Были ли Вы ранее участниками процесса медиации?

Я сейчас остановлюсь на отдельных важных моментах процесса медиации и на том, что Вас ожидает в этом процессе.

Одно из преимуществ медиации в том, что разрешение спора достигается сторонами на основе добровольности и равноправия.

Медиация – процесс добровольный. Какое-либо принуждение в медиации неприемлемо.

Я полагаю, что поскольку Вы подписали соглашение о проведении медиации, решение принятое Вами добровольно и добровольны намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти решение для её урегулирования.



Прошу ответить каждую из сторон, добровольно ли Ваше здесь присутствие.

Добровольность означает также, что каждая из сторон в любой момент беспрепятственно может выйти из медиации.

Медиация – процесс равноправный. Каждой из сторон будет предоставлено одинаковое право высказаться, задать вопросы и быть выслушанным, одинаковое право предложить варианты разрешения ситуации, одинаковое право оценить приемлемость условий соглашения.

Я, как медиатор, являюсь гарантом равноправия сторон.

Всё о чем будет говориться или обсуждаться в процессе медиации не может быть вынесено за пределы этой комнаты. Все записи, которые я буду делать, по окончании процесса будут уничтожены.

Если Вы желаете подчеркнуть важность сохранения в тайне любой информации, которая будет озвучена здесь, и установить ответственность за её разглашение, по Вашему обоюдному согласию, может быть составлено дополнительное соглашение о конфиденциальности.

Я, как медиатор, в процессе медиации буду нейтральна по отношению к каждой из сторон, непредвзята и беспристрастна к каждому из Вас.

Я подтверждаю, что не нахожусь в личных и деловых отношениях со сторонами.

Медиатор – это не судья, он не может выносить решения, судить о том, кто прав, кто виноват. Медиатор не может давать вам какие-либо консультации и советы, не может говорить, как разрешить ситуацию.

Для того, чтобы Ваши переговоры шли максимально эффективно, оперативно, рационально и с наименьшими затратами я призываю Вас к сотрудничеству. Будьте гибкими, активными в поиске решений, постарайтесь внимательно слушать и услышать друг друга.

Есть ли на данном этапе ко мне какие-либо вопросы? Может что-то требует пояснений?

Процесс медиации состоит из нескольких этапов.

После того, как я закончу свое вступительное слово, Вам будет предоставлено право поочередно высказаться, прояснить свою позицию.

Затем, у каждой из сторон будет возможность задать другой стороне вопросы, пояснить свою точку зрения, и дать оценку ситуации. По окончании этого этапа будет сформирован перечень вопросов, необходимых для обсуждения и принятия решения.

Далее по процедуре вы перейдете к поиску приемлемых для всех сторон вариантов решений.

Лучшие из них лягут в основу соглашения или соглашений.

В процессе медиации вам, либо мне могут понадобиться индивидуальные встречи. Они будут проводиться в режиме конфиденциальности и каждой стороне будет уделено равное время.

Моя роль, как медиатора, помочь вам построить конструктивный разговор, для того, чтобы вы нашли приемлемое, взаимовыгодное для каждой из сторон решение.

Основную роль в процессе играете вы, стороны. Это Ваша ситуация и никто лучше Вас не сможет найти правильный выход из неё.

Есть ли у вас какие-либо вопросы по процедуре проведения медиации? Есть ли то, что не понятно и требует пояснений?

В медиации существует ряд правил поведения сторон:

Не следует перебивать друг друга и «переходить на личности».

Необходимо вести себя корректно, не употреблять обидных слов и выражений.

Прошу вас отключить телефоны.

В случае, если вам необходимы перерывы, прошу вас сообщить мне об этом.

Если вы считаете нужным, данный перечень правил может быть дополнен и другими правилами. Есть ли у Вас какие-либо предложения?

Понятны ли Вам правила поведения?

Готовы ли вы им следовать?

Желаю вам конструктивной и успешной работы

[45 <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/vstupitelnoe-slovo-mediatora-krasovskoj-iriny-iosifovny.html> ].

### **Тактики и техники взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров**

[46 Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2004. <https://students-library.com/library/read/34709-taktiki-i-tehniki-vzaimodejstvia-mediatora-s-opponentami-v-hode-peregovorov>].

#### **Виды тактик взаимодействия:**

1) тактика поочередного выслушивания на совместной встрече – применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно;

2) сделка – посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон, при этом основной упор делается на применение компромиссных решений;

3) челночная дипломатия – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения, в результате обычно достигается компромисс;

4) давление на одного из оппонентов – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции, в конечном итоге этот участник идет на уступки;

5) директивное воздействие – предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

В начале работы медиатор прибегает к техникам рефлексивного вмешательства, которые помогают ему сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на ведение переговоров.

Цель медиативных техник, или техник контекстуального вмешательства, — нормализация отношений между сторонами и достижение решения стоящих

перед ними проблем. При проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на участников конфликта.

При обсуждении нескольких вопросов медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторгаться из-за того, что кажется наиболее важным.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует техники независимого вмешательства, включающие показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

### **Выбор и назначение медиатора**

Статья 9 Закона №193-ФЗ устанавливает право сторон в выборе одного и более посредников [47 Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)"].

1. Для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов.

2. Организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, может рекомендовать кандидатуру медиатора, кандидатуры медиаторов или назначить их в случае, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры медиации.

3. Медиатор, выбранный или назначенный в соответствии с настоящей статьей, в случае наличия или возникновения в процессе проведения процедуры медиации обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, незамедлительно обязан сообщить об этом сторонам или в случае проведения процедуры медиации организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, также в указанную организацию.

Медиаторы назначаются по рекомендации организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

Когда посредник по мере общения со сторонами установит, что затрагиваются права и интересы третьих лиц, он обязан поставить вопрос о привлечении соответствующих лиц. Третье лицо может отказаться от участия в процедуре медиации, в таком случае примирительный процесс должен быть прекращен.

Процедура медиации позволяет сторонам привлекать своих представителей или помощников (юристы, адвокаты, консультанты, психологи, эксперты, оценщики и др.) (ст. 15 Закона №193-ФЗ).

Существуют также специальные организации, которые осуществляют деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Это юридические лица, основная деятельность которых является деятельность в области права.

### **Какова роль юриста в медиации.**

Участие юристов (адвокатов) в переговорах в качестве юридических консультантов руководства (клиента) приветствуется медиаторами. Для медиаторов юрист, понимающий свою роль в медиации, – это помощник, к которому можно обратиться за разъяснениями законодательства и правоприменительной практикой. ... если стороны не договорились в ходе медиации и спор стал предметом рассмотрения в суде, то медиатор, участвующий в проведении медиации, не может привлекаться судом для дачи свидетельских показаний.

Роль психолога в качестве специалиста регламентируется ст. 133 УПК. В этом случае психолог может быть привлечен к участию в производстве следственных действий – допроса, обыска, осмотра места происшествия. Результаты деятельности специалиста фиксируются в протоколе следственного действия, задача следователя – придать им доказательственное значение. Закон предусматривает участие педагога в допросе малолетних и несовершеннолетних. Эту функцию можно поручить детскому психологу как специалисту, обладающему научными знаниями в области психологии детей и подростков [48 <https://moskva-yurist.com> ].

**Принципы социального порядка** должны применяться «к месту и ко времени». Не для всех ситуаций допустимо общенормативное регулирование. Аналогично, не все юридические конфликты можно эффективно разрешить в суде. Свои ограничения есть и у медиации.

Медиация естественным образом подходит для разрешения юридического конфликта, возникающего в социальной группе, состоящей из двух субъектов. Л. Фуллер опирается на суждение социолога Г. Зиммеля, согласно которому диада сталкивается с существенными трудностями при попытке разрешить проблемы внутреннего порядка: в отличие от той же триады ей недоступно урегулирование конфликта даже путем голосования. В такой ситуации требуется нейтральный посредник.

При этом стороны должны находиться в состоянии существенной взаимозависимости. Они должны быть заинтересованы в отношениях между собой, несмотря на наличие юридического конфликта.

Действительно, если конфликтующие стороны, например, действуют на основании принципа, который в целом допустимо охарактеризовать как «рыночный», им может потребоваться консультант, но вряд ли – независимый посредник

[49 <https://law.wikireading.ru/51706> <https://cyberpedia.su/13xc855.html> Севастьянов Г. Хрестоматия альтернативного разрешения споров. Издательство: Автономная некоммерческая организация «Редакция журнала «Третейский Суд» Юриспруденция. – 2009. ISBN: 978-5-903692-02-6].

Вступление в силу закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», в котором ответственности медиатора посвящена хоть и короткая, но отдельная статья, заставляет нас более подробно рассмотреть этот вопрос – и попробовать прояснить, за что ме-

диатор может быть привлечен к ответственности. А для этого, наверное, в первую очередь следует разобраться, за что же в действительности отвечает как человек, выступающий в качестве нейтрального лица при урегулировании споров. Медиация – это процедура урегулирования спора, которая является особой формой посредничества, где нейтральное лицо не уполномочено, выносить решения, не предлагает своих вариантов выхода из конфликта и не консультирует стороны (то есть не выступает экспертом в том числе по правовым вопросам, если даже медиатор юрист). Таким образом, стороны абсолютно свободны в выборе решения, а медиатор лишь содействует им в совместном поиске путей выхода из конфликта на равноправных условиях. Итак, как уже говорилось, медиатор обязан следовать правилам профессиональной этики и той роли, которую он должен играть в процедуре медиации, – причем независимо от того, какова его базовая профессия. Это очень важно, поскольку в некоторых случаях у самих сторон велико искушение апеллировать к нему как к специалисту в той или иной области (например, как к юристу), что не только не входит в его полномочия, но и в корне противоречит требованиям к его профессиональному поведению. В последние годы подобные случаи нередко происходят в практике зарубежных медиаторов, и именно из-за этого стали возникать отдельные иски в связи с некачественной консультацией по правовым вопросам или неудовлетворенности стороны тем, как составлено медиативное соглашение и так далее

[50 <https://zelimov.livejournal.com/464099.html> ].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

1. URL:<http://www.mediacia.by/slovar-mediatora>
2. ПельМахтельд Приглашение к медиации: практ. рук. о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации / МахтельдПель. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – с.400 – ISBN 978-5-98872-017-1.
3. URL:[https://studopedia.ru/10\\_225297\\_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html](https://studopedia.ru/10_225297_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html)
4. [https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika\\_konfliktov](https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika_konfliktov)
5. Федеральный закон от 27.07.2010 г. «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
6. Концепция Томасса – Килманна (ThomassK.W. – KilmannR.H.) [https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya\\_tomasa\\_-\\_kilmena](https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya_tomasa_-_kilmena)
7. [https://studopedia.ru/9\\_171489\\_osnovnie-taktiki-vozdeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html](https://studopedia.ru/9_171489_osnovnie-taktiki-vozdeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html)<https://myslide.ru/presentation/skachat-kommunikativnye-tehnologii-v-biznese> слайд 13
8. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон; пер. с англ. Татьяны Новиковой. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 272 с. ISBN 978-5-91657-373-2
9. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. №273-ФЗ «О противодействии коррупции»



10. <https://sktbelpa.ru/o-kompanii/sertifikaty/polozhenie-o-preduprezhdenii-korrupsii.html>
11. Интернет-интервью с В.Ф. Яковлевым, Советником Президента РФ, доктором юридических наук, профессором права, и Ц.А. Шамликашвили, президентом Научно-методического центра медиации и права: "Об альтернативных методах разрешения споров и их значении в условиях гражданского общества"  
<http://www.consultant.ru/law/interview/yakovlev3/> © КонсультантПлюс, 1992-2021
12. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021)
13. Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 22.12.2020) "Об исполнительном производстве" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)
14. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ ст 12 (ред. от 26.07.2019) Статья 12. Медиативное соглашение
15. Третейский суд при Национальной Медицинской палате  
<https://normativ.kontur.ru/document?documentId=1431&moduleId=1>
16. [https://bstudy.net/630572/pravo/reglament\\_treteyskogo\\_suda\\_razresheniya\\_ekonomicheskikh\\_sporov\\_federalnoy\\_palate\\_advokatov\\_rossiyskoy](https://bstudy.net/630572/pravo/reglament_treteyskogo_suda_razresheniya_ekonomicheskikh_sporov_federalnoy_palate_advokatov_rossiyskoy)
17. Основы законодательства РФ о нотариате от 11 февраля 1993 г. N 4462-I (с изменениями и дополнениями) <http://base.garant.ru/10102426/>
18. <https://cyberpedia.su/2x710e.html>
19. <https://moluch.ru/archive/35/4082/>
20. <https://psyvsem.ru/socialnaya-psihologiya/rezultat-uchastiya-posrednika.html>
21. Васильева, 2012. [http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page\\_9.html](http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page_9.html)[http://psyjournals.ru/files/79372/exp\\_2015\\_n3\\_copyright\\_Vasilieva.pdf](http://psyjournals.ru/files/79372/exp_2015_n3_copyright_Vasilieva.pdf)<https://elibrary.ru/item.asp?id=25084314>
22. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/6593>
23. <http://1alfagroup.ru/articles/garvardskiy-metod-vedeniya-peregovorov><https://www.b-seminar.ru/article/show/815.htm>
24. <http://docs.cntd.ru/document/902037044>
25. Гражданский Процессуальный Кодекс [http://sudtut.ru/2017/02/15/mirovoe-soglashenie/http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/](http://sudtut.ru/2017/02/15/mirovoe-soglashenie/http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/)
26. <https://infourok.ru/statya-po-teme-mediatsiya-kak-forma-resheniya-semeynih-konfliktov-444630.html><https://love-family-life.info/semya-konfliktyi/>
27. <https://hr-portal.ru/article/mediatsiya-v-trudovyh-sporah-tretiy-ne-lishniy>
28. <https://moluch.ru/archive/176/46065/>
29. <https://wiselawyer.ru/poleznoe/50880-mediatsiya-sposob-razresheniya-korporativnykh-konfliktov-pravovoj-aspekt>
30. <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/yavlyaetsya-mediator-psihologom.html>



31. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/)
32. <https://law.wikireading.ru/51710>
33. <http://xn--80ahcnbt8etd.xn--80adxhks/mediator-rabota-v-konflikte/>
34. Геворкян Т.В. Медиация как один из альтернативных способов разрешения споров и ее влияние на правовую культуру общества // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 158.
35. Гиппенрейтер, Ю. Б. Чудеса активного слушания. – М.: АСТ, 2013. 192с.
36. Мельниченко, Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров / Р.Г. Мельниченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 192 с.
37. Перекрестов В.Н. Признание вины как условие медиации в уголовном процессе // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2011. № 1 (14), С. 205-209.
38. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. 479 с.
39. Трофимов Я.В. Современное развитие медиации в Российской Федерации: правовые или неправовые принципы составляют ее основу? // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 80. [http://melnichenko.net/\\_p\\_name207.html](http://melnichenko.net/_p_name207.html) стр.126-128.
40. [https://studopedia.net/4\\_63264\\_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html](https://studopedia.net/4_63264_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html)
41. [http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968\\_s.pdf](http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968_s.pdf)
42. Процессуальное законодательство (ст. 160 ГПК, ст. 261 УПК, ст. 145 КАС). <http://jurprovodnik.ru/soveti/683-zasedanie-ne-nachalos-v-srok>
43. [https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical\\_recommendations\\_mediation.pdf](https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical_recommendations_mediation.pdf)
44. <http://www.mediatio.biz/files/files/%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%90%D0%9D%D0%9E%20%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf>
45. <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/vstupitelnoe-slovo-mediatora-krasovskoj-iriny-iosifovny.html>
46. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2004. <https://students-library.com/library/read/34709-taktiki-i-tehniki-vzaimodejstvia-mediatora-s-opponentami-v-hode-peregovorov>.
47. Статья 9 Закона №193-ФЗ устанавливает право сторон в выборе одного и Процедура медиации позволяет сторонам привлекать своих представителей или помощников (юристы, адвокаты, консультанты, психологи, эксперты, оценщики и др.) (ст. 15 Закона №193-ФЗ). <https://moskva-yurist.com> Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".
48. <https://moskva-yurist.com>.

49. Севастьянов Г. Хрестоматия альтернативного разрешения споров. Издательство: Автономная некоммерческая организация «Редакция журнала «Третейский Суд» Юриспруденция. – 2009. ISBN: 978-5-903692-02-6 <https://law.wikireading.ru/51706>.
50. <https://zelimov.livejournal.com/464099.html>

### НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Конституция РФ.
2. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
4. Конвенция о правах ребенка;
5. Этический кодекс и принципы педагога-психолога службы практической психологии образования России, правила безопасности применяемых методик и корректного использования сведений психологического характера;
6. Принципы медиации, закрепленные в Ст. 3 ФЗ № 193 о процедуре медиации, Европейским кодексом поведения для медиаторов (Code of Conduct for Mediators), Кодексом медиаторов России.
7. Указ Президента РФ «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы».
8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 февраля 2011 г. № 187 «Об утверждении программы подготовки медиаторов».
9. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) № ВК-844/07 от 18 ноября 2013 года 21 «О направлении методических рекомендаций по организации служб школьной медиации».
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июня 2014 года № 1430-р «О концепции развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей».

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: ВЛАДОС, 2003. 7. Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. – СПб.: изд-во «СОЮЗ», 2002. – 271 с.
2. Екимова В.И., Золотова Т.В. Победы конфликт! Тренинговые занятия и рекомендации для работы с учащимися подросткового возраста. Москва. 2008. Коновалов А.Ю. «Школьная служба примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство» / под общ. ред. Л.М. Карнозовой. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2012. – 256 с.
3. Медиация ровесников в России: Сборник описаний практики разрешения конфликтов юными медиаторами – волонтерами служб примирения. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2016.

4. Мета Г., Похмелкина Г. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями. – М., 2004.
5. Методические рекомендации по созданию и развитию служб школьной медиации в образовательных организациях. Федеральный институт медиации [Электронный ресурс] // – URL: <http://fedim.ru/>
6. Методические рекомендации по интеграции метода Школьной медиации в образовательные учреждения. Федеральный институт медиации [Электронный ресурс] // – URL: <http://fedim.ru/>
7. Шамликашвили Ц. Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие / Ц.Шамликашвили – М.: изд-во ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2013. – 128 с.
8. Шамликашвили Ц.А., Хазанова М.А. Метод «школьная медиация» как способ создания безопасного пространства и его психологические механизмы // Психологическая наука и образование. – 2014. – № 2. – С. 26-33.
9. Медиация: Учебник / под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016. – (библиотека журнала «Третейский суд»; вып. 8).

**Информация об авторах:** Игнатович Арина Владленовна, магистр психологии и педагогики, Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ)  
e-mail: [arign90@mail.ru](mailto:arign90@mail.ru)

Попов Петр Петрович, магистрант кафедры журналистики филологического факультета ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», бизнес-тренер, тренер-медиатор;  
Московская обл., г. Балашиха,  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: [fpb-2006@bk.ru](mailto:fpb-2006@bk.ru)

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

**Information about the authors:** Arina V. Ignatovich, Master in Psychology and Pedagogy, Moscow State Psychological and Pedagogical University  
Moscow, Russia  
e-mail: [arign90@mail.ru](mailto:arign90@mail.ru)

Petr P. Popov , Graduate student of the Department of Journalism of the Faculty of Philology. N.P. Ogarev National Research Mordovian State University, business trainer, trainer-mediator;  
г. Balashikha, Moscow region, Russia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>  
e-mail: [fpb-2006@bk.ru](mailto:fpb-2006@bk.ru)

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 07.01.2022

Одобрено после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 16.02.2022

Принято к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests

© Игнатович А.В. 2022

© Попов П.П. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ АВТОРОВ

Редакция журнала рассматривает ранее не опубликованные авторские материалы в форме оригинальных, проблемных и дискуссионных статей. Поступившая в редакцию рукопись проходит обязательное двойное слепое рецензирование (рецензент не знает авторов рукописи, авторы рукописи не знают рецензентов) и в 2-4 х недельный срок принимают решение о возможности ее публикации. Перед публикацией редакция рассылает авторам макет статьи для согласования и, при необходимости, вносит правки.

Статьи, поступающие для публикации в журнал, не должны быть опубликованы ранее, а на момент поступления в редакцию – не должны находиться на рассмотрении в других журналах.

### Плата за публикации

Журнал издается на платной основе. Средства, уплаченные авторами статей, направляются исключительно на компенсацию редакционных, корректорских, издательских и почтовых затрат.

Стоимость публикации в журнале: 2000 руб. Каждой статье присваивается международный идентификационный номер DOI.

В стоимость публикации входит:  
прием статьи, переписка с автором, рецензирование статьи редакционным советом журнала, редакторская обработка статьи, корректура русского языка и английского языка, верстка журнала, размещение журнала на сайте <http://www.dpo-journal.ru>, рассылка авторам для проверки электронной (сигнальной) версии, работа по индексации журнала в системах:

- «Научная электронная библиотека» (РИНЦ),
- в электронной библиотеке CyberLeninka

Если в статье есть рисунки, фотографии, графики и таблицы, то за предпечатную доработку взимается от 100 до 200 руб. за единицу в зависимости от сложности.

Все статьи, размещенные на сайте, находятся в открытом доступе и могут быть использованы для цитирования, копирования, распечатывания и другого некоммерческого использования с соблюдением авторских прав.

### Требования к оформлению авторских материалов:

Материалы следует направлять на электронный адрес: [dpo18@yandex.ru](mailto:dpo18@yandex.ru), либо через online форму сайта журнала: <http://dpo-journal.ru>

Загружаемый в систему файл со статьей должен быть представлен в формате Microsoft Word (иметь расширение \*.doc, \*.docx, \*.rtf).

Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12, междустрочный интервал – одинарный

Объем полного текста рукописи 10 - 20 страниц. В индивидуальных случаях по решению редакционной коллегии допускается публикация материалов большего объема. Количество авторов одной статьи допускается не более 3-х человек.

**Магистранты, студенты публикуются в соавторстве с научным руководителем или с рекомендательным письмом от научного руководителя и кафедры, только после этого статья принимается и отправляется на рецензирование.**

Высылаемая статья должна содержать следующую информацию:

- Индекс УДК; (см. справочник УДК: <http://teacode.com/online/udc/>);
- Название работы (Приводятся на русском и английском языках )
- Сведения об авторе (на русском и английском языках):
- фамилия, имя, отчество автора полностью
- должность, звание, ученая степень автора
- полное название организации (места работы автора), ее полный почтовый адрес
- идентификаторы автора в системах РИНЦ и ORCID ID (регистрация в системе ORCID -<https://orcid.org>)
- адрес электронной почты автора;
- аннотацию на русском и английском языках — не менее 150-200 слов
- ключевые слова (6-8 слов/словосочетаний, отдельно на русском и английском языках).

#### **Требования к аннотации на русском языке**

Аннотация должна давать четкое представление о содержании статьи.

#### **Структура аннотации:**

-Введение (Introduction): вступительная часть, в которой формулируется актуальность, новизна, цели и задачи исследования;

-Методы (Methods): раздел, в котором автор излагает свою методику с аргументацией её выбора, характеризует источники и историографию исследования;

-Анализ (Analysis): раздел, включающий исследование проблемы;

-Результаты (Results): часть, в которой излагаются ответы, выводы, полученные в ходе исследования.

#### **Требования к аннотациям на английском языке**

К аннотации на английском языке применяются те же требования по содержанию, что и к аннотациям на русском языке.

#### **Abstract paragraphing:**

Introduction (Введение): вступительная часть, в которой формулируется актуальность, новизна, цели и задачи исследования;

Methods (Методы ): раздел, в котором автор излагает свою методику с аргументацией её выбора, характеризует источники и историографию исследования;

Analysis (Анализ): раздел, включающий исследование проблемы;

Results (Результаты): часть, в которой излагаются ответы, выводы, полученные в ходе исследования.

#### **Информация о спонсорстве. (Приводятся на русском и английском языках)**

Необходимо указывать источник финансирования как научной работы, так и процесса публикации статьи (грант, фонд, коммерческая или государственная организация, частное лицо и др.).



**Благодарности.** Авторы могут выразить благодарности людям и организациям, способствовавшим публикации статьи в журнале, но не являющимся её авторами, рецензентам.

### **Текст самой статьи**

Структурирование текста может зависеть от направленности исследования (эмпирическое или теоретическое). Эмпирические исследования должны соответствовать формату IMRAD (Структура статьи). Теоретические исследования могут носить авторскую логику изложения, в соответствии с порядком изложения аргументации. Структурированная статья позволяет читателям сократить время на просмотр статьи, выделить основные результаты и определить свой к ней интерес.

### **Структура статьи**

- Введение (Introduction);
- Обзор литературы (Literature Review);
- Материалы и методы (Materials and Methods);
- Результаты исследования и обсуждение (Results and Discussion);
- Заключение (Conclusion).

В тексте статьи ссылки на источники приводятся после цитаты в квадратных скобках арабскими цифрами с указанием порядкового номера источника цитирования и страницы, например: [1, с. 25]

Документы (Архивы, ГОСТы, Приказы, Положения, Постановления, Нормативы, Федеральные законы) нужно указывать сносками в тексте, а не в списках литературы.

### **Таблицы и иллюстрации**

Заголовки графиков должны точно соответствовать их содержанию и иметь единицы измерения

Заголовки, пояснения к таблицам и рисункам оформляются на двух языках - на русском и английском

Иллюстрации должны быть четкими, контрастными, рассчитанными на черно-белую печать без полутонов. В электронном виде иллюстрации предоставляются как внедренные объекты (в этом случае иллюстрации могут быть как созданные средствами Microsoft Office, так и представлены как графические объекты), либо отдельными файлами с расширением .TIFF и .JPG с разрешением 300 dpi. В последнем случае имя файла должно содержать номер иллюстрации и ее название.

Таблицы должны быть пронумерованы и иметь тематические названия.

### **Библиографические ссылки на русском языке (пристатейные списки литературы)**

Статьи без ссылок на используемые источники и литературу не принимаются.

Сведения о цитируемых источниках приводятся в соответствии с GOST-R-7.0.7\_2021-1\_ «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования».

В оригинальных статьях желательно не менее 15 источников, в обзорных – до 50.

Самоцитирования в списке литературы не должны превышать 10%.

Ссылки на иностранные источники – 30%. (если есть необходимость)

В библиографическом описании каждого источника должны быть представлены ВСЕ АВТОРЫ. В случае, если у публикации более 4 авторов, то после 4-го автора необходимо поставить сокращение "и др." или "et al." Недопустимо сокращать название статьи.

Источники приводятся в порядке их упоминания в тексте, но не в алфавитном порядке. В тексте ссылки на используемые источники даются после цитаты в квадратных скобках с указанием порядкового номера источника цитирования и страницы, например [1, с. 25].

Документы (Приказы, ГОСТы, Архивы, Положения, Постановления, Нормативы, Федеральные законы) нужно указывать сносками в тексте, а не в списках литературы.

Ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

Если статья имеет DOI, обязательно указать его номер или адрес доступа в сети Интернет.

**References:** (пристатейные списки литературы на английском языке и транслитерация названия статьи, если у статьи нет дублированного названия на английском языке)

Название статьи в ссылках должно быть транслитерировано (написана латинскими буквами) и дублирована на английский язык в квадратных скобках [\*\*\*]. Для транслитерации можно воспользоваться ссылкой <https://translit.ru/>

**Следует обратить внимание на то, что в References Название статьи и журнала НЕ следует разделять знаком «//» и «-», а описания даты выхода, тома, номера журнала и страниц, на которых опубликована статья, разделяются точкой.**

Структура библиографической ссылки в REFERENCES для русскоязычных статей из журналов выглядит так:

авторы (транслитерация),  
название статьи в транслитерированном варианте  
перевод названия статьи на английский язык в квадратных скобках [\*\*\*]  
название источника (транслитерация),  
выходные данные с обозначениями на английском языке, либо только цифровые,  
язык оригинала, необходимо указать язык, на котором написан полный текст рукописи. В случае, когда автор публикует статью на двух языках, необходимо указать двойную индексацию по языку (например, [ru; en] ; (in Russian); (in English) (in Italy) (in Arabic) ит д.

Пример: Khalilov T.A. Sistema i sovetskij chelovek. Obsuzhdenie knigi N.E. Erokhina [System and the Soviet Man. Discussion of the N.E. Erokhin's Book]. Politicheskaja konceptologija. Zhurnal metadisciplinarnyh issledovanij = Political Conceptology. Journal of Metadisciplinary Research. Rostov-on-Don. 2018, No. 2, pp. 270-285. (In Russ). DOI: 10.23683/2218-5518.2018.2.270285.

Ссылка на Интернет-ресурс: APA Style (2011), Available at: <http://www.apastyle.org/apa-style-help.aspx> (accessed 5 February 2011).

Материалы конференций: Главное в описаниях конференций – название конференции на языке оригинала (в транслитерации, если нет ее английского названия), выделенное курсивом. В скобках дается перевод названия на английский язык. Выходные данные (место проведения конференции, место издания, страницы) должны быть представлены на английском языке.

Примеры ссылок на публикации в материалах конференций:  
-UsmanovT.S., GusmanovA.A., MullagalinI.Z., MuhametshinaR.Ju., ChervyakovaA.N., SveshnikovA.V. Features of the design of field development with the use

of hydraulic fracturing [Osobennosti proektirovaniya razrabotki mestorozhdeniy s primeneniem gidrorazryva plasta]. Trudy 6 Mezhdunarodnogo Simpoziuma "Novye resursosberegayushchie tekhnologii nedropol'zovaniya i povysheniya neftegazootdachi" (Proc. 6th Int. Technol. Symp. "New energy saving subsoil technologies and the increasing of the oil and gas impact"). Moscow, 2007, pp. 267-272. (in English)

-Antina, E.V., Berezin, M.B., Semeikin, A.S., Dudina, N.A., Yutanova, S.L., and Guseva, G.B., Abstracts of Papers, XII Molodezhnaya konferentsiya po organicheskoi khimii (XII Youth Conference on Organic Chemistry), Suzdal, 2009, p. 248. (in Russian)

Материалы должны быть оформлены строго в соответствии с изложенными требованиями и тщательно вычитаны.

Поступление заявки в редакцию подтверждает полное согласие авторов на обработку и публикацию предоставленной персональной информации, а также подтверждает согласие авторов с публичной офертой на размещение присланных материалов в полном объеме в электронном журнале

Ответственность за достоверность приведенных фактов, цифровых, графических или каких-либо иных данных, равно как за точность цитируемых текстов и отсутствие правовых препятствий к размещению информации, несет полностью автор.

Все статьи, размещенные на сайте, находятся в открытом доступе и могут быть использованы для цитирования, копирования, распечатывания и другого некоммерческого использования с соблюдением авторских прав.

### **Контрольный список подготовки статьи к отправке**

В качестве одного из этапов процесса отправки статьи авторы должны проверить соответствие их статьи всем следующим пунктам, статьи могут быть возвращены авторам, если они не соответствуют этим требованиям.

Эта статья ранее не была опубликована, а также не представлена для рассмотрения и публикации в другом журнале (или дано объяснение этого в Комментариях для редактора).

Файл отправляемой статьи представлен в формате документа OpenOffice, Microsoft Word, RTF или WordPerfect.

Приведены полные интернет-адреса (URL) для ссылок там, где это возможно.

Текст набран с одинарным интервалом; используется кегль шрифта в 12 пунктов; для выделения используется курсив, а не подчеркивание (за исключением интернет-адресов); все иллюстрации, графики и таблицы расположены в соответствующих местах в тексте, а не в конце документа.

### **Условия передачи авторских прав**

Авторы, публикующие статьи в данном журнале, соглашаются на следующее:

Авторы сохраняют за собой авторские права и предоставляют журналу право первой публикации работы, которая по истечении 6 месяцев после публикации автоматически лицензируется на условиях Creative Commons Attribution License, которая позволяет другим распространять данную работу с обязательным сохранением ссылок на авторов оригинальной работы и оригинальную публикацию в этом журнале.

Авторы имеют право размещать их работу в сети Интернет (например в институтском хранилище или персональном сайте) до и во время процесса рассмотрения ее данным журналом, так как это может привести к продуктивному обсуждению и большому количеству ссылок на данную работу (См. The Effect of Open Access).

**Заявление о конфиденциальности**

Имена и адреса электронной почты, введенные на сайте этого журнала, будут использованы исключительно для целей, обозначенных этим журналом, и не будут использованы для каких-либо других целей или предоставлены другим лицам и организациям.

Статьи, опубликованные в журнале, доступны по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная.

**Электронный научный рецензируемый журнал**

**ПЕДАГОГИКА: ИСТОРИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ**  
**2022 Том 5 № 1 (январь-февраль)**

Дата выхода в свет 29.02.2022  
стр 187