

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Сергієнко Інна Анатоліївна

Кваліфікаційна робота

«Медіація, конфлікт-менеджмент і конфлікт-консалтинг для малого та
середнього бізнесу»

073 МЕНЕДЖМЕНТ

МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант) Поліщук В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMERY PAGE	3
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ - КОНСАЛТИНГУ ЯК СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Історико – правові аспекти медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу у світі та в Україні	9
1.2. Поняття медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу	17
1.3. Сутність та основні ознаки медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу	24
1.4. Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕДУРИ МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ - КОНСАЛТИНГУ ЯК СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	32
2.1. Принципи та особливості здійснення процедури медіації для малого та середнього бізнесу. Приклади здійснення	32
2.2. Принципи та особливості проведення конфлікт-менеджменту для малого та середнього бізнесу. Приклади проведення	42
2.3. Принципи та особливості проведення конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу. Приклади проведення	50
2.4. Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ – КОНСАЛТИНГУ СЬОГОДНІ І ЯК БУДУТЬ ВПЛИВАТИ У МАЙБУТНЬОМУ	59
3.1. Дослідження актуального стану розвитку медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу	59
3.2. Чинники, які стимулюватимуть розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу	66

3.3. Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	92

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY PAGE

The qualification work of the second (master's) level of higher education on the topic "Mediation, conflict management and conflict consulting for small and medium-sized businesses" contains **94 pages, 19 figures, a list of references of 82 titles.**

The topic of mediation, conflict management and conflict consulting is of great relevance to small and medium-sized businesses for several key reasons, as this category of enterprises is usually limited by financial and human resources. Resolving conflicts through alternative methods, such as mediation, saves resources that would otherwise be spent on court proceedings.

The purpose of the study is to analyse the state of development and implementation of mediation, conflict management and conflict consulting for small and medium-sized businesses.

Research objectives:

- Identify the historical and legal aspects of mediation, conflict management and conflict consulting in the world and in Ukraine.
- To understand the concepts of mediation, conflict management and conflict consulting.
- Identify the principles and features of the mediation, conflict management and conflict consulting procedure.

- To study the current state of development of mediation, conflict management and conflict consulting and to indicate the prospects for further development of these procedures.

To identify the factors that will stimulate the development of mediation, conflict management and conflict consulting for small and medium-sized businesses.

Object of research - mediation, conflict management and conflict consulting procedures.

The subject of the study is the implementation of mediation, conflict management and conflict consulting for small and medium-sized businesses.

Research methods. System analysis, expert method, empirical research.

The results of the study can be used in the development of a theoretical course on the problems of conflict counselling in an organisation, as well as for practical application by executives, managers, business consultants to create conditions for sustainable development of the organisation.

KEYWORDS. MEDIATION, COUNSELLING, CONFLICT, CONSULTATION, SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS, MANAGEMENT, LEADER, ORGANISATION.

ВСТУП

Актуальність теми. Тема медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу має велику актуальність для малого та середнього бізнесу з кількох ключових причин, оскільки дана категорія підприємств зазвичай обмежені фінансовими та людськими ресурсами. Вирішення конфліктів через альтернативні методи, такі як медіація, дозволяє економити ресурси, які витрачалися б на судові процедури.

У малому бізнесі часто виникають конфлікти через близькі взаємини між співробітниками. Медіація дозволяє вирішувати конфлікти таким чином, щоб вони негативно не впливали на психологічне здоров'я персоналу і зберігало «здорову» робочу атмосферу в колективі, між партнерами. Репутація є ключовим активом для малого та середнього бізнесів. Вирішення конфліктів конструктивним чином сприяє збереженню позитивного іміджу, що є надзвичайно важливим в конкурентному середовищі.

Конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності та відволікання від робочих завдань. Медіація допомагає відновити співпрацю та сприяє підвищенню ефективності роботи.

Вчені з конфліктології стверджують, що більшість конфліктів можна уникнути або вирішити на ранніх етапах. Навички медіації та конфлікт-менеджменту можуть допомогти бізнесу реагувати на конфлікти до того, як вони стануть критичними або й запобігати їм до їх появи.

Активне впровадження медіації та конфлікт-консалтингу може сприяти створенню позитивної організаційної культури, що включає в себе взаємоповагу та відкритий діалог.

Бізнес повинен адаптуватися до постійно змінюючого середовища. Медіація дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, що виникають при змінах в організації.

Мета дослідження аналіз стану розвитку та імплементації медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу

Завдання дослідження:

- визначити історико – правові аспекти медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу у світі та в Україні;

- розібратись з поняттями медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу;

- визначити принципи та особливості здійснення процедури медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу;

- дослідити сьогодення по розвитку медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу та зазначити про перспективи подальшого розвитку цих процедур;

- визначити чинники, які стимулюватимуть розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу.

Об’єкт дослідження – процедура медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу.

Предмет дослідження – впровадження процедури медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу.

Методи дослідження. Системний аналіз дає змогу розглянути діяльність консалтингової організації у вигляді цілісної системи цілей і дій для запобігання та врегулювання конфліктів (використано у підрозділах 2.1.-2.3). Інституціональний підхід, задіяний у цьому дослідженні, дає змогу простежити й відзначити особливості інституціонального розвитку та становлення консалтингової діяльності для глибшого розуміння цієї категорії з огляду на можливі особливості її застосування в організації (використано у підрозділах 1.1-1.3). Також з урахуванням специфіки розв'язуваних наукових завдань, у процесі написання роботи задіяно комплексний міждисциплінарний підхід до вивчення особливостей здійснення консалтингової діяльності в аспекті запобігання та

врегулювання конфліктів на підприємствах (використано у підрозділах 2.1.-2.3, 3.2).

У процесі написання роботи у підрозділі 3.1. було застосовано емпіричні методи, проведено анкетування 105 респондентів, а саме власників малого та середнього бізнесу, яке було зумовлено метою цього дослідження.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть застосовуватися в розробленні теоретичного курсу з проблем конфліктологічного консультування в організації, а також для практичного застосування власниками, керівниками, менеджерами, бізнес-консультантами для створення умов сталого розвитку організації. Збільшення звернень до медіації представниками малого та середнього бізнесу, за рахунок проінформованості їх про існування альтернативних способів вирішення конфліктів, демонстрації переваг таких процедур, представлення позитивних кейсів на загал.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ - КОНСАЛТИНГУ ЯК СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Історико – правові аспекти медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу у світі та в Україні

Історико-правові аспекти медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу є важливими в контексті розвитку сучасних методів вирішення конфліктів. Ще з давніх часів кожному суспільству, державі та верстві населення характерне таке явище як конфлікт. Конфлікти є невід’ємною частиною життя та розвитку протягом усієї історії людства, у різні часи було актуальним пошук шляхів та методів вирішення цих конфліктів. Зараз набуває популярності методи саморегулювання спорів. Люди, представники бізнесу стають більш активними та відповідальними, і відповідно звертаються до альтернативних методів та процесів вирішення конфліктів, таким як медіація, конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг.

Сама ідея вирішення конфліктів за допомогою посередника виникла в давньоримському та давньогрецькому праві. Арбітраж і посередництво були важливими елементами традиційного життя стародавніх суспільств. У Стародавній Греції застосовували роботу посередників для розгляду спірних справ. В античній Греції часто дрібні спори вирішувалися спеціально створеним судом посередників-діететів, які обирались з найстараніших та найрозумніших громадян полісу задля вирішення позовів за згодою сторін у складі трьох або більше осіб. Посередники - діетети намагалися примирити сторони та закінчити справу з найкращим рішенням для обох сторін, проте якщо не вдавалося це, то, вислухавши дві сторони, вони вирішували справу так, як здавалось їм було спарведливо, а сторони дотримуватись прийнятого ними рішення в обов’язковому порядку[52].

У 530 -533 роки н.е. у кодексі Юстиніана римляни використовували різні терміни для поняття «посередник»: *medium*, *internuncius*, *intercessor*, *philantropus*, *mediator* тощо. Медіатор був дуже поважною особою, нарівні з жрецькими чи вождями племені [40].

У часи розвалу римської імперської влади в Європі медіація та посередництво стали основними способами врегулювання конфліктів. Це період згадується, як «доба» медіації.

Важливу роль відігравала церква в регулюванні конфліктів, особливо у періоди занепаду механізмів правосуддя. Було засновано дні перемир'я – релігійні свята, неділі тощо. Важливо відмітити, що результатом проведення медіації була Станська конвенція 1481 року, що врегулювала спірні питання прийняття до конфедерації її членів і відносин між ними [46].

В англо-саксонській період у праві середньовічної Англії, при вирішенні спорів у судовому чи арбітражному порядкух сторони мали право спочатку врегулювати спір за участі медіаторів (ними часто ставали судді) та укласти угоду (*amicable agreement*).

Про позасудове врегулювання спорів згадується також у Запорізькій Січі. Військові ради, збори відбувались у вигляді кола, питання обговорювали протягом тривалого періоду, поки товариство не приходило до рішення, прийняттого для всіх її членів [47].

У стародавній Русі, за допомогою посередників, вирішували князівські спори. Духовенство відігравало важливу роль, тому саме вони виступали медіаторами [27].

Слід зазначити, що медіація в доіндустріальних суспільствах характеризується винятковою роллю посередника, який є представником більш високого суспільного класу, як наслідок вибір медіатора зумовлюється його рівнем впливу, походженням, соціальним становищем тощо.

Сучасна медіація істотно відрізняється від традиційної медіації, хоча звісно і не позбавлена колишній своїх рис.

Вперше на міжнародному рівні медіація як інститут вирішення міжнародних спорів між державами була закріплена у Паризькій Декларації 1856 року, в якій була визначена можливість врегулювання морських суперечок між державами-учасницями. Пізніше, на Другій Гаазькій конференції 1907 року, нейтральним державам було надане право діяти в якості медіаторів, а згодом дане право було підтверджено і Пактом Ліги Націй 1920 року [51].

Сьогодні Статут ООН визначає медіацію як мирний засіб вирішення спорів. Статтею 33 Статуту ООН передбачено, що «сторони, які беруть участь в будь-якій суперечці, продовження якого могло б загрожувати підтримці міжнародного миру і безпеки, повинні перш за все намагатися вирішити суперечку шляхом переговорів, обстеження, посередництва, примирення, арбітражу, судового розгляду, звернення до регіональних органів або угод або іншими мирними засобами за своїм вибором» [59].

Активний розвиток сучасної медіації розпочався в США, а саме Гарвардську школу, яка в 70–80-х рр. XX ст. активно вивчала це явище. Паундська конференція 1976 р., на якій розглядалися причини невдоволення населення США адмініструванням судової системи, вважається відправною точкою руху за альтернативне вирішення спорів. Ще однією вагомою подією для становлення медіації загалом у США була доповідь професора Ф. Сандера, який представив ідею «будинку правосуддя з багатьма дверима». У такому суді спеціальний службовець попередньо переглядав би позови, що надійшли до суду, і пропонував би сторонам обрати з безлічі варіантів такий метод вирішення спорів, який найповніше задовольняв би їхні потреби в конкретному спорі [50].

У 2001 р. був розроблений і ухвалений Уніфікований закон США «Про медіацію». На початку XXI ст. у США вже існувала серйозна законодавча база для медіації, діяли сотні організацій, що надавали послуги посередництва, практикували тисячі професійних медіаторів. У всіх без винятку штатах були засновані програми судової медіації, які передбачали цілий набір моделей медіації – від добровільної до обов'язкової.

Перший досвід упровадження медіації в Україні пов'язаний із 1995–1997 рр. Метою було дослідження того, чи може функціонувати цей інститут в Україні та яким чином. 1997 р. ознаменувався першим використанням медіації в цивільному провадженні в Одесі - було розпочато роботу над проєктами законів «Про медіацію (примирення)» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо процедури медіації (примирення)» (2006–2007 рр.). Ці документи були винесені на громадське обговорення, однак далі справа не рушила. У 2008 р. з'являється Український центр медіації, що готує медіаторів [34].

У 2010 р. розроблено перший проєкт закону «Про медіацію», у якому було визначено правовий статус медіаторів, їх об'єднань, можливість застосовувати медіацію не лише на пропозицію суду, а і як позасудовий метод вирішення спорів. Але даний проєкт не цілком відповідав вимогам - проєкт медіації повинен визначити конкретний предмет спору, який буде обговорюватися під час медіації, сторони мають бути належним чином повідомлені про свої права та обов'язки в рамках процесу медіації, Директиви 2008/52/ЄС «Щодо окремих аспектів медіації в цивільних і комерційних спорах» [57].

Законодавчі спроби врегулювання медіації були неодноразові. До розгляду парламенту було внесено більше 10 законопроектів і лише законопроект № 3665 у 2016 році був прийнятий за основу в першому читанні. Однак, у результаті також знятий з розгляду [1].

Підвищення інтересу до медіації обумовило й прийняття у 2017 році Закону України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів», яким було введено термін медіація, а також передбачено стимулювання сторін до мирного врегулювання спору.

Пізніше відбулась ще одна законодавча спроба. Розроблений законопроект «Про медіацію» був прийнятий в цілому Верховною Радою

України 16 листопада 2021 року та набрав чинності 15 грудня 2021 року. Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з проведенням медіації з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим)[1].

Конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг почали активно розвиватись на початку ХХ століття. Це період розвитку ідей про управління конфліктами у промисловості та бізнесі. Перші наукові дослідження в області конфліктів та їх управління, такі як теорії конфліктів та теорії конфліктів та співпраці, визначили основи конфлікт-менеджменту. Вони виникли як відповідь на необхідність управління конфліктами та їх вирішення у бізнесі, організаціях, а також в інших соціальних та міжнародних контекстах.

Ще Арістотель у своїй книзі «Політика» подає глибокий аналіз та опис найважливіших джерел конфліктів. Він стверджував, що люди вступають в конфлікти не лише через майнову нерівність, а й внаслідок нерівності в одержуваних почестях. Люди чинять несправедливо по відношенню один до одного не тільки заради предметів першої необхідності, але крім того, вони хочуть жити в радості серед насолод, без смутку і задовольняти свої бажання. Причинами конфліктів також, на думку Арістотеля, є нерівність прав, боязнь політиків втратити свої цивільні права, та небажання платити накладені податки. Державний переворот може трапитись навіть на ґрунті любові між молодими людьми, які є важливими посадовцями [4, с. 114, 334, 335, 343]. Питання сутності конфлікту вирішувалося по-різному в давнину й зараз.

Перші наукові дослідження в області конфліктів та їх управління дали поштовх до розвитку нових підходів. Фрідріх Гласль та інші вчені почали вивчати конфлікти та шукати ефективні методи їх вирішення. Фрідріх Гласль вніс значний внесок в розвиток теорій конфліктів та методів їх вирішення.

Особливо відомий за розробкою «Моделі ескалації конфліктів» та «Методів та технік управління конфліктами». Його роботи були важливим етапом у становленні конфліктології як окремої наукової галузі[16].

Праці Фрідріха Гласля стали важливим джерелом для вивчення конфліктів і застосування ефективних стратегій для їх вирішення, і його внесок в сучасну конфліктологію визнається науковою та професійною спільнотою.

На думку Г.В.Ф. Гегеля, Ч. Дарвіна, Т. Мальтуса, Г. Спенсера конфлікт, як самостійний предмет дослідження, не розглядався аж до кінця XIX ст. [18]. Його виділяли або в загальному плані, як один із проявів протиріччя і як поняття, що охоплює не лише людські справи, але й природні процеси, або в аспекті аналізу певних видів зіткнень у світі людського буття: військові та класові конфлікти, між підсвідомим і свідомим, драматичні конфлікти в художніх творах тощо. Саме XIX століття ознаменувалося грандіозним переломом в оцінці конфлікту й усвідомленні його суті. Завдяки науковій діяльності вище згаданих науковців - Г.В.Ф. Гегеля, Ч. Дарвіна, Т. Мальтуса, Г. Спенсера вперше було відзначено позитивну роль конфлікту в розвитку індивіда та суспільства в цілому. На думку вчених, саме конфлікт є сутністю еволюційного та історичного прогресу, оскільки він служить єдиним способом вирішення протиріччя і, як наслідок, руху впереди[24].

Соціологія, що виникла в кінці XIX на початку XX століття виокремила проблему конфлікту в окремий розділ під назвою «Теорія конфлікту». В рамках цієї дисципліни світила того часу (Е.У. Берджесс, Г. Зіммель, Р.Е. Парк, А.В. Смолл, Л.Ф. Уорд та ін.) відвели конфлікту центральне місце в соціальному процесі і житті суспільства, оскільки, на їхню думку, саме конфлікт є найважливішим джерелом змін [24]. Німецького соціолога Г. Зіммеля вважають одним із засновників сучасної соціології і приписують йому авторство терміна «соціальний конфлікт». Він, у свою чергу, наголошував на значущості конфлікту, як неминучого соціального феномену в суспільному житті, пов'язаного з

властивостями людської природи та властивого людині інстинкту агресивності [20].

Опрацювання проблем конфліктів здійснювалося в соціології в різних напрямках, де чітко змальовувалася важливість конфліктів у житті тогочасного суспільства та вважалося за необхідне проведення їхнього теоретичного аналізу.

У 1940-1950-і роках застосування психології до конфліктів в організаціях, ідеї та концепції конфлікт-менеджменту вперше починають використовуватися для покращення організаційного керівництва[18].

1960-1980-і роки зростання зацікавленості до конфлікт-менеджменту в бізнесі та підприємствах. Цей період характеризується динамічними змінами в бізнес-середовищі та широким застосуванням нових управлінських підходів, включаючи конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг. Бізнес стикався зі збільшеною складністю, що виникала внаслідок глобалізації, розвитку технологій та інших економічних змін. Це призвело до збільшення кількості конфліктів, які виникали в організаціях. Підприємства стали усвідомлювати, що ефективне управління конфліктами вимагає системного підходу. Конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг почав розвиватися, як частина загального стратегічного управління підприємствами. З'явилися програми освіти та тренінгів, спрямовані на вивчення конфлікт-менеджменту. Бізнес-лідери та менеджери почали усвідомлювати важливість навичок управління конфліктами для підвищення ефективності роботи колективу[15].

На міжнародних засадах впровадження конфлікт-менеджменту та конфлікт – консалтингу проявлявся в розв'язанні міжнародних конфліктів та в сфері дипломатії.

У сучасному світі конфлікт-менеджмент стає не просто інструментом, але і важливою частиною корпоративної культури та стратегії.

Важливим елементом сучасного конфлікт-менеджменту є не тільки вирішення конфліктів, але і їхнє передбачення та проактивне управління.

Розвиток цієї галузі відбувається на різних рівнях: в освітніх програмах, корпоративних практиках, громадських ініціативах та наукових дослідженнях.

Розвиток конфлікт-консалтингу представляє собою процес еволюції в сфері консалтингу, спрямованого на управління та вирішення конфліктів. Конфлікт-консалтинг є більш специфічним підходом, орієнтованим на вирішення конкретних ситуацій конфліктів, та зазвичай включає в себе експертів із засобами вирішення конфліктів та медіаторською експертизою. Нижче наведено кілька ключових етапів розвитку конфлікт-консалтингу:

1970-1980-і роки відбулось формулювання концепції конфлікт-консалтингу та розробка його основних принципів. Уже за 10 років у 1990-2000-і роки значно збільшилась популярність конфлікт-консалтингу серед підприємств та організацій, впроваджувались консультативні інструменти вирішення конфліктів у сфері управління та організаційного розвитку, розвивались професійні структури та асоціації конфлікт-консультантів. Стрімко почала розвиватись і включатись тема конфлікт-консалтингу в навчальні програми та тренінги з управління конфліктами[15].

Міжнародне застосування конфлікт-консалтингу відображає важливість ефективного управління конфліктами на міжнародному рівні, де відносини між державами, міжнародними організаціями чи етнічними та культурними групами можуть стати причиною напружених ситуацій та конфліктів. Наприклад, у сфері дипломатії та міжнародних відносин конфлікт-консалтинг може використовуватися для вирішення спорів між державами. Медіатори або конфліктологи можуть бути залучені для допомоги в досягненні мирних угод або компромісів. Організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Європейський союз, можуть використовувати конфлікт-консалтинг для розв'язання суперечок та забезпечення співпраці між різними членами.

Конфлікт-консалтинг може використовуватися для формування та реалізації стратегій публічної дипломатії для подолання міжнаціональних конфліктів та підтримки міжнародного співробітництва.

Розвиток конфлікт-консалтингу свідчить про збільшення популярності та визнання важливості цього підходу для управління конфліктами на всіх рівнях: від організаційного управління до міжнародних відносин. Професіоналізм конфлікт-консультантів та їхній вплив на процес вирішення конфліктів постійно розвивається, щоб відповідати зростаючим вимогам сучасного суспільства.

Конфлікт-менеджмент і конфлікт-консалтинг, медіація в Україні стають все більш важливими для підтримки сталого розвитку бізнесу, організацій та суспільства загалом. Зростання свідомості та зацікавленості у цих практиках вказує на їх важливу роль в управлінні конфліктами та підтримці здорового розвитку спільнот. Ці концепції до їх прийняття і впровадження пройшли декілька етапів, які є дещо схожими один до одного: вони подолали етапи виникнення та встановлення це ХХ століття, хоч медіація почала зароджуватись ще до нашої ери. Впровадження цих концепцій в Україні не лише в бізнесі, а й у різних соціальних сферах, вплине на розвиток всього суспільства в цілому, зменшення конфліктів. Медіація здобуває більше визнання, як ефективний і альтернативний метод вирішення конфліктів. Багато країн та організацій включили медіацію у свою правову та організаційну практику.

1.2. Поняття медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу

Медіація - це процес вирішення конфлікту за допомогою участі нейтральної третьої сторони, медіатора. Медіатор допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний шлях вирішення конфлікту, сприяючи взаєморозумінню та пошуку найбільш оптимального рішення для обох сторін. Наукова література не має єдності щодо походження слова «медіація». При цьому серед дослідників відзначилися неоднакові погляди щодо його розуміння. Зокрема, вказується, що «медіація» означає «нейтральний», «посередник» [11], «не залежний від сторони» [27] та «незалежний» [26]. Український дослідник Олександра Хрімлі стверджував, у науковий літературі можна знайти різні підходи до визначення медіації як українських, так і закордонних науковців.

Термін «медіація» походить від грецького терміна «medos» (нейтральний, незалежний), а також від таких латинських термінів, як «mediatio» (посередництво) та «mediare» (бути посередником у спорі)[29].

У дослідженні І. Присяжнюк запропоновано більш вузьке розуміння поняття медіації, а саме: «альтернативний (досудовий) спосіб вирішення спорів, у яких третя незалежна особа – медіатор, надає допомогу сторонам у прийнятті взаємоприйняттого рішення (оригінальне покликання)», яке імпонує мені, тому що показує те, що дві сторони мають отримати свої вигоди [56, с. 65].

Ґрунтовне визначення медіації запропоновано Г.Єрмоєнко, за її твердженням «медіація» – це «процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті спору і активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить всіх учасників переговорів» [24]. Я погоджуюсь з автором, так як медіатор відіграє дуже важливу роль у процесі медіації, особливо те, що він проводить медіацію від початку і до кінця.

Основні характеристики медіації включають (Рис.1.1):

Добровільність

- Участь у медіації є добровільною для всіх сторін. Ніхто не може бути змушений брати участь у процесі.

Нейтральність

- Медіатор є нейтральною неупередженою третьою стороною, яка не стає на бік жодної зі сторін конфлікту.

Конфіденційність

- Інформація, яка обговорюється на медіації, є конфіденційною. Це стимулює відкритий обмін думками та допомагає сторонам відчувати себе впевнено під час процесу.

Самовизначеність сторін

- Сторони впливають на хід процесу і повністю контролюють прийняття рішення.

Рівність сторін

- Сторони мають рівні права при проведенні медіації. Медіатор поважає права і свободи людини, не надаючи будь-якій стороні медіації привілеїв чи обмежень за будь-якими ознаками чи переконаннями.

Рис.1.1. Основні характеристики медіації

Процес медіації відбувається у декілька етапів. Перший етап – це підготовка (премедіація): визначення умов участі, пояснення процесу та визначення правил конфіденційності, налагодження контактів зі сторонами, організація простору для проведення медіації.

Етап дослідження. Медіація складається із серії зустрічей сторін, які супроводжує медіатор, який розпочинає зустріч зі вступного слова медіатора, знайомить учасників з процедурою медіації, кодексом етики, її принципами та правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для них порядок проведення медіації, відповідає на запитання сторін. Сторонам надається можливість якомога повно висловитися стосовно конфліктної ситуації та їх ставлення до неї. На

цьому етапі визначаються теми, які будуть розглянуті на медіації. Медіатор працює разом зі сторонами на виявлення їх справжніх інтересів і потреб, щоб прояснити за допомогою запитань, перефразувань, що насправді є для них важливим. На наше переконання, виявлення спільних інтересів та потреб є найефективнішим кроком на шляху до пошуку сторонами рішення, яке задовольнить їх найоптимальніше. Робота медіатора зі сторонами відбувається в формі індивідуальних чи спільних зустрічей.

Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації спрямований на пошук найбільш ефективного способу вирішення спірних питань. Під час оцінки варіантів вирішення спору, так звані торги, медіатор, постановкою питань, допомагає сторонам обрати серед численних варіантів найоптимальніше рішення та перевірити його реалістичність, у тому числі – з юридичної точки зору. На цьому етапі для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, адвокатів, психологів тощо).

Прийняття рішення та оформлення угоди за результатами медіації, яка повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з указаними часовими рамками та розподілом прав, обов'язків та відповідальності між сторонами медіації. У разі наявного судового провадження за підсумками медіації може бути складено проєкт мирової угоди, в якій викладено всі досягнуті сторонами домовленості, що стосуються предмету позову.

Конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг - це дві практики, які допомагають управляти конфліктами в організаціях. Конфлікт-менеджмент - це процес виявлення, аналізу та вирішення конфліктів, що виникають в організації. Конфлікт-консалтинг - це процес надання консультацій з питань управління конфліктами в організації. Ці практики можуть допомогти зменшити витрати на конфлікти, збільшити ефективність роботи та покращити взаємини між працівниками.

Конфлікт-менеджмент включає наступні етапи (Рис.1.2):



Рис.1.2. Етапи конфлікт-менеджменту

Перший етап включає виявлення конфлікту, його характеристик та причин. Визначається, хто залучений до конфлікту, які є цілі сторін, які проблеми виникають, які ресурси можуть бути використані для його вирішення.

На другому етапі проводиться аналіз конфлікту, щоб з'ясувати, які фактори спричинили конфлікт, які можуть бути наслідки, і які можуть бути можливі шляхи вирішення конфлікту.

На третьому етапі розробляється стратегія вирішення конфлікту. Важливо визначити, які ресурси можуть бути використані, які дії можуть бути вжиті, і які можуть бути наслідки.

На четвертому етапі вживаються дії для вирішення конфлікту. Це може включати переговори, посередництво, або інші дії, які допоможуть сторонам знайти рішення оптимально прийнятне сторонам.

На п'ятому етапі оцінюється ефективність стратегії вирішення конфлікту. Аналізується чи було досягнуто мету, які були наслідки, і які можуть бути наслідки в майбутньому.

Конфлікт-консалтинг є процесом, спрямованим на управління та вирішення конфліктів у професійному середовищі. Етапи конфлікт-консалтингу можуть варіюватися в залежності від конкретного підходу та методології, але загальною є основна послідовність кроків (Рис.1.3):

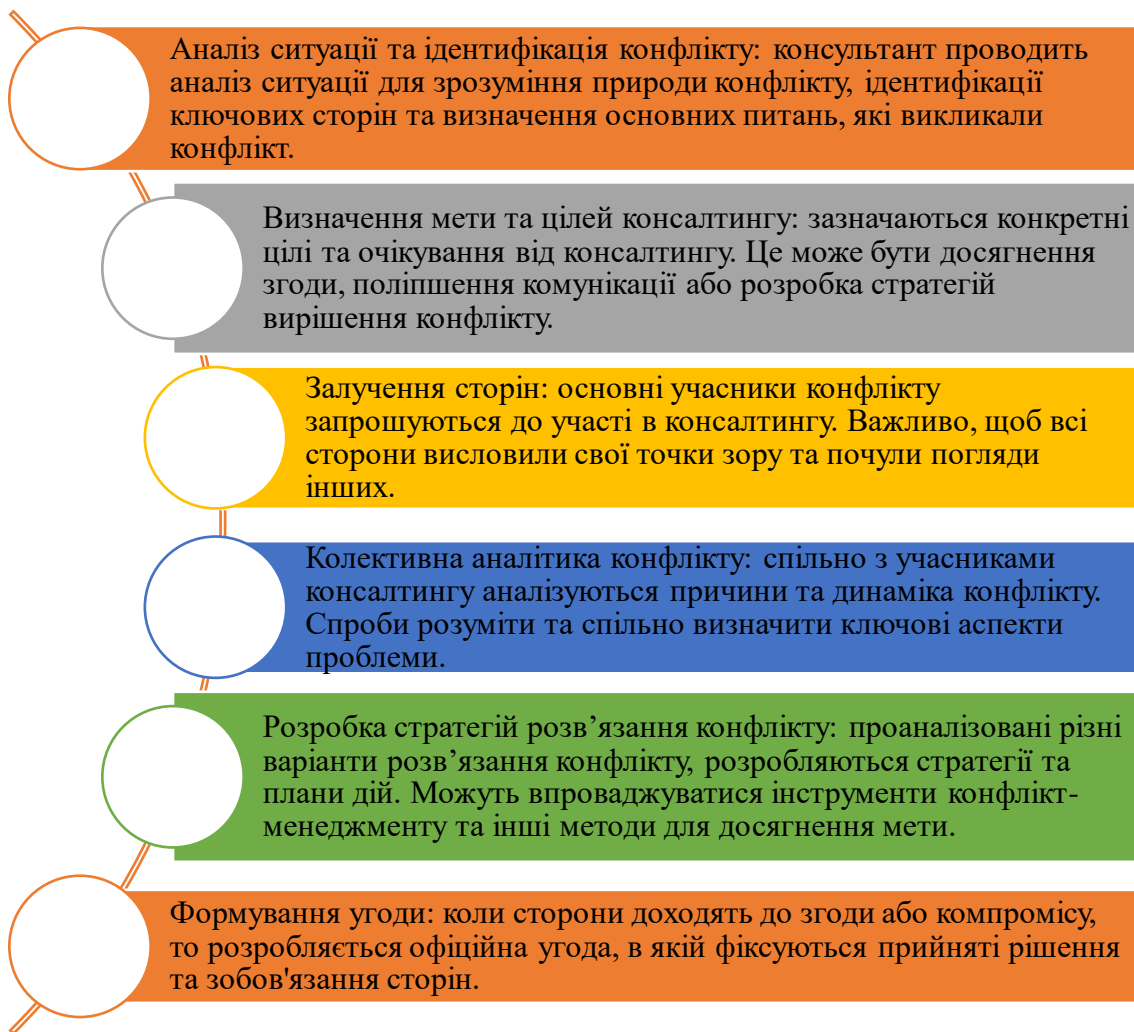


Рис.1.3. Загальні етапи конфлікт-консалтингу

Як ми бачимо, етапі дуже схожі з конфлікт – менеджментом. Окремо виділю, що у конфлікт-консалтингу існує підтримка та оцінка результатів: консультант може надалі надавати підтримку та визначити ефективність узгоджених стратегій. Це може включати в себе періодичні огляди та оцінку здійснених змін.

На мою думку, консалтинг - це інтеративний процес, і деякі етапи можуть вимагати повторення або коригування в ході процесу вирішення конфлікту. Ключовими принципами є участь сторін, нейтралітет консультанта та активне шукання спільних рішень. Представники малого та середнього бізнесу можуть скористатися процедурою медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-менеджменту, залежно від задачі та етапу розвитку конфлікту. Представникам малого та середнього бізнесу слід враховувати, що медіація - це процес вирішення конфліктів, в якому третя нейтральна сторона, медіатор, допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення. Медіатор сприяє комунікації між сторонами, допомагає їм розуміти погляди один одного та знаходити компроміси. Конфлікт-консалтинг - це консультативний підхід до управління конфліктами, де консультант чи конфліктолог надає поради та стратегії для вирішення конфлікту. Цей підхід може включати аналіз ситуації, розробку планів дій та підтримку в процесі вирішення конфлікту. Конфлікт-менеджмент - це систематичний підхід до управління конфліктами в організації чи групі. Він включає в себе визначення, аналіз та ефективне врегулювання конфліктів. Конфлікт-менеджмент може включати в себе розвиток процедур, навчальні програми та тренінги з навичок вирішення конфліктів, а також створення середовища, яке сприяє вирішенню конфліктів.

1.3. Сутність та основні ознаки медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу

Медіація, конфлікт-менеджмент і конфлікт-консалтинг є ключовими інструментами для управління конфліктами в малому та середньому бізнесі. Медіація вже стала невід’ємною частиною початку бізнес-партнерства: при побудові нового бізнесу, під час залучення у бізнес, що вже працює, нового партнера, при об’єднанні бізнесів, які вже працюють. Відповідно, на даному етапі, частіше за все, між партнерами конфлікт відсутній. Вони навпаки зацікавлені один в одному та обидва налаштовані співпрацювати. В такому разі реальними є досить високі шанси можливості домовитися з усіх проблемних питань тим самим на майбутнє убезпечити взаємовідносини.

Так медіаційне застереження постає невід’ємною частиною більшості договорів. Під час укладення договору в якості попереднього, перед судовим розглядом, способу вирішення спору сторони передбачають медіацію [2, с. 74–75]. Таким чином, виділяють так основні аспекти впровадження медіації для малого та середнього бізнесу (Рис.1.4):

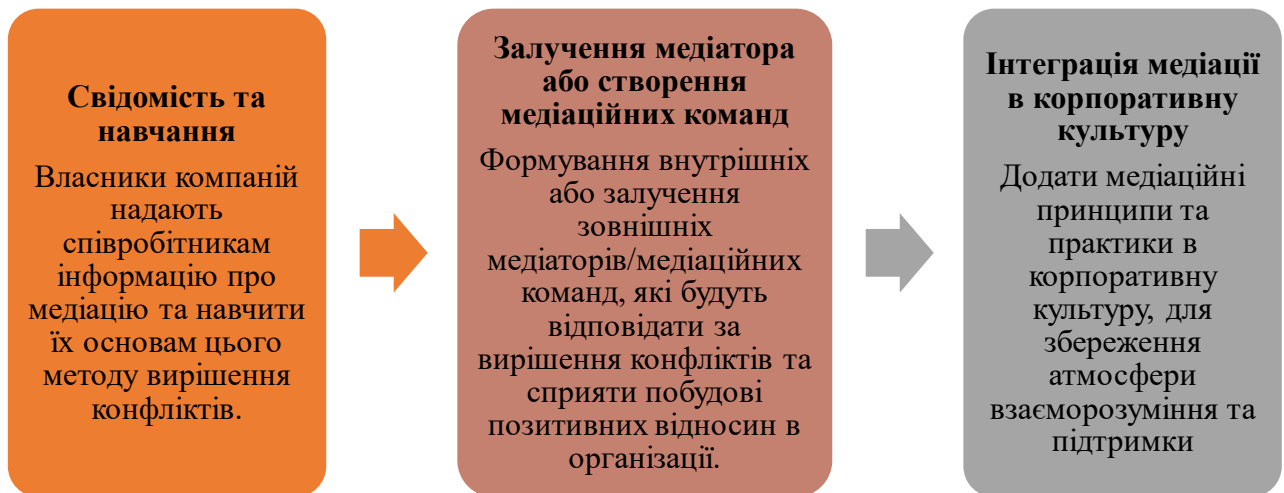


Рис. 1.4 Основні аспекти впровадження медіації для малого та середнього бізнесу

Медіація в малому та середньому бізнесі може проводитись і бути надзвичайно корисною у багатьох ситуаціях. Нижче наведено перелік ситуацій, де використовується медіація (Рис.1.5):



Рис. 1.5. Медіація в малому та середньому бізнесі

Основними ознаками медіації для малого та середнього бізнесу є:

- добровільність: Участь сторін у процесі є добровільною;
- нейтралітет медіатора: медіатор не приймає жодної сторони в конфлікті;
- конфіденційність: інформація, що обговорюється під час медіації, є конфіденційною;
- медіація спрямована на досягнення мирного розв'язання конфлікту та покращення взаємовідносин.

У медіації виділяють такі переваги та ризики для бізнесу.

Переваги медіації:

- економічно ефективний: медіація може бути економічно ефективним способом вирішення конфліктів порівняно з традиційним судовим розглядом;
- економія часу: медіація може бути швидшим способом вирішення конфліктів порівняно з традиційним судовим розглядом, який може тривати місяці чи навіть роки;
- конфіденційність: медіація дозволяє сторонам зберігати конфіденційність деталей спору, що може бути важливим для ділових партнерів або клієнтів;
- гнучкість: медіація дозволяє сторонам пристосувати рішення до своїх конкретних потреб і може допомогти сторонам знайти креативні рішення, які можуть бути неможливими в традиційних умовах судового розгляду;
- контроль: медіація дозволяє сторонам бути більш залученими в процес і мати більше контролю над результатом, що може бути важливим для побудови довіри та підтримки відносин;
- побудова стосунків: посередництво може допомогти сторонам налагодити або зміцнити стосунки. Це спонукає їх працювати разом і знаходити взаємовигідний результат.

Ризики посередництва:

- відсутність досвіду: сторони можуть не мати необхідного досвіду для ефективної участі в медіації, що може бути недоліком у складних справах;
- недолік часу: медіація може зайняти багато часу та вимагає від сторін відданості процесу. Якщо процес затягується, сторони можуть розчаруватися або втратити впевненість у здатності досягти рішення;
- упередженість: посередництво може бути не найефективнішим методом вирішення певних типів суперечок, наприклад справ, пов'язаних із конфіденційною особистою чи фінансовою інформацією;

- витрати: хоча посередництво може бути економічно ефективним порівняно з судовим розглядом, воно все одно може бути дорогим, і сторонам може знадобитися найняти професійного посередника чи інших експертів для участі в процесі;

- відсутність зобов'язань: на відміну від судового розгляду, результатом якого можуть бути ухвали суду, що підлягають виконанню, медіація не обов'язково має обов'язкову юридичну силу. Це означає, що сторони можуть не відчувати себе зобов'язаними виконувати рішення, досягнуте під час медіації, що може бути недоліком у деяких випадках;

- непорозуміння: якщо сторони не висловлюють чітко свої позиції або медіатор не сприяє ефективному спілкуванню, сторони можуть неправильно зрозуміти позиції або цілі одна одної, що може призвести до менш задовільного результату;

- різниця у владі: посередництво може бути неефективним або прийнятним підходом, якщо одна сторона має значно більше влади чи ресурсів, ніж інша, оскільки це може призвести до залякування або неправомірного впливу;

- відсутність співпраці: медіація вимагає від обох сторін співпраці та сумлінної роботи для досягнення вирішення. Якщо одна зі сторін не бере участі в цьому процесі, посередництво може бути невдалим.

Якщо розглядати конфлікт-консалтинг та конфлікт – менеджмент для малого та середнього бізнесу, то конфлікт-менеджмент націлений на врегулювання та управління конфліктами в організації, його метою є забезпечення вирішення конфліктів та запобігання подальшим суперечкам. У свою чергу, конфлікт-консалтинг - це процес консультування та надання експертної допомоги сторонам у вирішенні конфлікту. Консультант може допомагати аналізувати ситуацію, розробляти стратегії та підтримувати сторони в управлінні конфліктом.

Основними ознаками конфлікт-менеджменту:

- проактивний підхід: підготовка стратегій та практик, спрямованих на запобігання конфліктам;
- управління конфліктом: використання різних інструментів для керування конфліктами на різних етапах їх виникнення;
- розвиток навичок комунікації: підтримка розвитку ефективних навичок комунікації серед персоналу, керівництва компанії»;
- культура врегулювання конфліктів: створення організаційної культури, де конфлікти розглядаються, як можливість для зростання та розвитку.

У конфлікт-консалтингу основними ознаками виділяють:

- професійність консультанта: досвід та знання направлені для аналізу конфлікту та надання рекомендацій;
- акцент на клієнта: головне задовольнити потребу та очікування клієнта у вирішенні конфлікту;
- розробка стратегій: визначення ефективних стратегій та допомога в їх впровадженні; управління змінами: підтримка організації в управлінні змінами, які можуть виникнути внаслідок вирішення конфлікту.

Насамперед головним завданням цих підходів є створення сприятливого середовища для ефективної роботи бізнесу, уникнення конфліктів або їх вирішення у спосіб, що сприяє зростанню та розвитку організації. Конфлікт-консалтинг акцентується на консультативному підході, тоді як конфлікт-менеджмент включає більше широкий спектр стратегій та інструментів для управління конфліктами у всій організації.

Медіація, як метод вирішення конфліктів має свої особливості та ознаки – нейтральність медіатора, добровільність, конфіденційність, медіація є менш формальною і витратною у порівнянні з судовими процесами, медіатор допомагає сторонам досягти рішення, які можуть задовольнити обидві сторони та враховувати їхні інтереси. Медіація може бути ефективною для різних видів конфліктів, включаючи сімейні спори, бізнесові конфлікти між партнерами,

співвласниками, підрядниками, цивільні справи тощо. Медіація особливо доцільна у випадках, коли сторони бажають зберегти відносини, шукають взаємовигідне рішення, та готові активно брати участь у процесі вирішення конфлікту. Конфлікт-консалтинг може бути корисним для будь-якої ситуації, де існують конфлікти та сторони бажають отримати професійну консультацію та підтримку для їх вирішення, а саме: конфлікти між партнерами, керівництвом та співробітниками в організаціях, конфлікти в робочих групах або командах, сімейні спори, конфлікти в навчальних закладах між студентами, вчителями, адміністрацією, суперечки у неприбуткових чи громадських організаціях тощо.

Конфлікт-менеджмент використовується для управління та вирішення різноманітних конфліктів в організаціях та групах, ситуації в яких використовується дана процедура дуже схожа до конфлікт-консалтингу, але додатково хочу виділити - скарги клієнтів або споживачів, вирішення конфліктів щодо якості продуктів чи послуг, повернення товарів, відмова від оплати товарів чи послуг та інші види скарг, а також конфліктні ситуації між особами, що можуть включати питання нерухомості, сімейні справи, контрактні спори тощо.

1.4. Висновки до першого розділу

Розвиток медіації в Україні є актуальним процесом, який відбувається з метою забезпечення ефективних та мирних механізмів вирішення конфліктів у різних сферах. Розвиток медіації у світі представляє собою історію виникнення та поширення цього методу вирішення конфліктів. Основні етапи розвитку медіації включають:

Давньогрецька та римська цивілізації, у цей час використовували посередників для вирішення конфліктів у сім'ях та спільнотах.

У Східні культурах традиційні методи вирішення суперечок та конфліктів відбувалось через посередництво мудреців чи старшин.

За феодальна системи було використання арбітрів та посередників для вирішення конфліктів у сільському господарстві та між лордами.

На початку ХХ століття зріс інтерес до альтернативних методів вирішення конфліктів у зв'язку з недоліками судової системи та військовими конфліктами.

Після Першої світової війни відбулась розробка і впровадження міжнародних механізмів медіації для вирішення міжнародних конфліктів.

Після Другої світової війни виникло багато міжнародних організацій, що використовують медіацію для вирішення конфліктів.

У 1970-1980-і роки відбувся розцвіт медіації в Західній Європі та Північній Америці, зокрема в галузі сімейного права та цивільних справ.

1990-2000-і роки зросла популярність медіації в бізнесі, корпоративному середовищі та сфері публічної політики.

Медіація стала важливим елементом сучасної системи вирішення конфліктів у багатьох країнах світу.

Міжнародні ініціативи: ООН: Засновано Секретаріат ООН для медіації та політичних угод (United Nations Standby Team of Mediation Experts), який надає експертну підтримку у розв'язанні міжнародних конфліктів.

Європейська Комісія запускала ініціативи для розвитку медіації в різних сферах, включаючи цивільне судочинство та сімейне право.

Розвиток медіації у світі свідчить про зростання ролі альтернативних методів вирішення конфліктів у сучасному суспільстві, а також визнання їхньої ефективності та важливості для підтримки миру та правосуддя.

Конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг почали активно розвиватись на початку ХХ століття. Це період розвитку ідей про управління конфліктами у промисловості та бізнесі. Перші наукові дослідження в області конфліктів та їх управління, такі як теорії конфліктів та теорії конфліктів та співпраці, визначили основи конфлікт-менеджменту. Вони виникли як відповідь на необхідність управління конфліктами та їх вирішення у бізнесі, організаціях, а також в інших соціальних та міжнародних контекстах.

Медіація, конфлікт-менеджмент і конфлікт-консалтинг є ключовими інструментами для управління конфліктами в малому та середньому бізнесі.

Медіація вже стала невід'ємною частиною початку бізнес-партнерства: при побудові нового бізнесу, під час залучення у бізнес, що вже працює, нового партнера, при об'єднанні бізнесів, які вже працюють.

РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕДУРИ МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ - КОНСАЛТИНГУ ЯК СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1. Принципи та особливості здійснення процедури медіації для малого та середнього бізнесу. Приклади здійснення

Медіація становить значну складову в управліннях корпорацій. В компаніях, що розуміють її важливість, може бути введена окрема посада або цілий відділ, що спеціалізується на організації результативного вирішення суперечок і конфліктів. Вирішення міжособистісних конфліктів сприяє поліпшенню психологічної атмосфери в колективі. Участь у процедурі медіації дозволяє співробітникам підвищити кваліфікацію ефективного ведення переговорів. На противагу великим бізнесам, малий та середній бізнес не може «собі дозволити» штатного медіатора, так як це вимагає фінансових витрат.

У контексті медіації в корпорації важливо керуватися нормами підприємницького, цивільного та трудового права. Великі компанії можуть організувати процедуру медіації, користуючись внутрішніми документами, такими як регламенти, правила та положення. Якщо процедура використовується між кількома компаніями, її порядок має бути зафіксований внутрішнім локальним актом у кожній з них [21].

Застосування медіації виправдане, коли сторони зацікавлені в продовженні співпраці та швидкому вирішенні конфлікту, не бажаючи робити його гучним. У бізнесі нині важко знайти чітко визначений механізм використання медіації, і суспільство, що мало знайоме з цим інститутом, не завжди готове приймати допомогу медіатора в розв'язанні конфліктів.

У сучасній бізнес-практиці навички медіації застосовують в різних сферах, таких як переговори та коучинг, сприяючи ефективному вирішенню

конфліктів вже на їхньому початку. Медіація виступає інструментом роботи з інтересами і цінностями сторін у переговорах, надаючи більш прийнятну форму участі третьої сторони в сучасних бізнес-конфліктах – консиліації [38].

Взаємодія з колегами всередині компанії є найбільш поширеною областю виникнення конфліктів у щоденній бізнес-практиці. Ключова роль у цьому контексті є володіння керівником навичками медіації. Застосування процедур медіації до відносин між керівниками різних підрозділів, ефективність яких впливає на успішне виконання завдань свого підрозділу, може допомогти у вирішенні конфліктів.

Розв'язання конфліктних ситуацій із підлеглими, керівництвом і колегами, що має місце, як на рівні горизонталі, так і вертикалі управління, представляє собою щоденний виклик для працівників компанії. Застосування навичок медіації є прагненням для збереження здорової, конкурентноспроможної та дружелюбної атмосфери в колективі, а також може сприяти побудові репутації співробітника, який вміє успішно вирішувати конфліктні ситуації, що впливає на кар'єрний розвиток.

Прискорення досягнення цілей стає можливим завдяки застосуванню медіації, яка базується на розгляді інтересів і цінностей, а не позицій. Це розширює свободу та гнучкість у переговорах, зменшуючи втрати під час узгодження рішень на рівні інтересів, а не позицій.

Володіння медіативними навичками підвищує управління та самоконтроль у переговорах, зменшуючи вплив минулого досвіду та автоматичних реакцій. Медіація виявляє механізми, що породжують певні емоції, як ключ до досягнення бажаного результату переговорів [47].

Нині судовий шлях є популярним методом вирішення конфліктів, але важливо враховувати, що судові рішення можуть охопити лише частину проблеми. Застосування медіації в бізнесі важливе для ефективного та оперативного вирішення конфліктів з мінімальними негативними наслідками.

Глибока та повна обізнаність підприємця щодо можливостей процедури медіації, яка є альтернативою судовій системі, може надати йому можливість розглядати медіацію, як варіант вирішення конфлікту ще на етапі укладення угоди та на початкових стадіях конфлікту. Знання підприємцем можливостей процедури медіації, врахування його інтересів та аналіз факторів бізнесу можуть сприяти йому у виборі медіації для вирішення конфліктних ситуацій. Вважаємо, що при належному розумінні можливостей медіації та адаптації їх до конкретного бізнес-контексту, підприємець із великою ймовірністю прийме рішення щодо використання медіації у вирішенні конфліктів [42].

Досліджуючи практику малих та середніх підприємців у вирішенні різноманітних конфліктів, можна визначити, що при виборі методу вирішення конфлікту підприємець керується психологічними, організаційними і оточуючими його факторами. Медіація може бути особливо привабливою для підприємців у випадках [78, с. 18]:

- коли планується довгострокова співпраця з іншою стороною конфлікту;
- коли відсутня або слабка власна юридична служба;
- коли є загроза репутаційних втрат. Виважені обґрунтування прийняття рішень є наслідком взаємодії різних факторів, які впливають на вибір і реалізацію рішень. Важливим елементом внутрішньої мотивації є впевненість в особистій компетентності, наявність альтернатив у виборі дій та забезпеченість оптимального зворотного зв'язку [36].

Принципи, заложені в процедуру медіації, зокрема, конфіденційність, надають суттєві переваги при вирішенні корпоративних конфліктів, дотримуючись зазначених вище чинників. Зокрема, пункти 1 і 3 з переліку факторів визначають переваги використання медіації. Єдиним обмеженням на

даний момент залишається недостатня освіченість підприємців щодо існуючих можливостей медіації, що «тормозить» ріст суперечок, які можуть бути вирішені через цей механізм.

У сучасних реаліях в Україні процедура медіації у вирішенні корпоративних спорів є ще на стадії формування. Допомогу сторонам вирішення корпоративних конфліктів можуть надавати різноманітні громадські та неприбуткові організації. Проте важливо розглядати потенціал цього виду врегулювання конфліктів та ефективність медіації, як форми захисту прав і інтересів сторін у корпоративних відносинах [6, с. 35]. При цьому, при впровадженні медіації у практику вирішення корпоративних конфліктів, підприємства зіштовхуються із такими труднощами, як мінімізація необхідних норм і вимог до організацій, що надають послуги з медіації, обмежений та дорогий курс навчання, невизначеність питань про добровільність медіації в різних категоріях справ, недостатня розвідка щодо гарантій незалежності медіаторів та неефективна інформаційна робота серед населення. Однак впровадження процедури медіації в сферу вирішення корпоративних конфліктів сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату та безпечного соціального середовища в цілому.

Медіаційний процес базується на кількох ключових принципах, які сприяють ефективному вирішенню конфліктів. Зокрема, основні принципи включають добровільність, конфіденційність, нейтральність, неупередженість і незалежність медіатора, а також самостійне прийняття рішення сторонами (самовизначеність) і рівність сторін. Важливо враховувати ці принципи протягом усього процесу медіації:

1. Добровільність: медіація – це процес, що ґрунтується на вільному виборі сторін брати участь у ньому. Навіть у випадку, коли медіація є частиною умов контракту або рекомендацією суду, сторони мають повний контроль над участю і можуть припинити процес у будь-який момент.

2. Конфіденційність: усі обговорення та досягнуті угоди залишаються конфіденційними. Це забезпечує високий рівень довіри між сторонами, оскільки вони уникають розголошення комерційної та особистої інформації.

3. Нейтральність та неупередженість медіатора: медіатор виступає як нейтральна та неупереджена сторона, що сприяє об'єктивному вирішенню конфлікту. Він не виражає власної думки та прагне до забезпечення справедливості для обох сторін.

4. Самовизначеність: сторонам надається можливість самостійно приймати рішення щодо вирішення конфлікту. Це важливий принцип, оскільки сторони повинні відчувати контроль та відповідальність за власні рішення.

5. Рівність сторін: у медіації сторони рівні між собою. Це допомагає уникнути домінування однієї сторони над іншою та сприяє взаємоповазі [70].

Конфіденційність окремих зустрічей (кокусів): інформація, здобута під час окремих зустрічей, може бути розкрита іншій стороні лише за взаємною згодою тієї сторони з якою проводилася зустріч. Після закінчення окремих зустрічей, медіатор проводить спільну сесію, де резюмує результати і викладає їх, якщо це узгоджено сторонами. Перед розкриттям будь-якої інформації, медіатор повторно отримує згоду від сторони, щоб гарантувати конфіденційність та зберегти довіру.

Усі визначення медіації підкреслюють, що медіатор повинен бути «нейтральною, неупередженою та незалежною третьою особою». Це забезпечує об'єктивність вирішення конфлікту. Медіатор не повинен висловлювати своїх власних поглядів чи відчуттів, але допомагає сторонам знаходити взаємовигідні рішення.

Нейтралітет у відношенні сторін конфлікту: медіатор уникає вираження симпатій чи підтримки однієї сторони, забезпечуючи рівність та справедливість у вирішенні конфлікту.

Нейтралітет у відношенні до результату: медіатор не має особистого інтересу в угоді, яку сторони можуть досягти. Він несе відповідальність тільки за процес медіації, зазначаючи, що результат залежить від сторін.

Неупередженість у взаємодії з культурним контекстом: медіатор поважає культурні різниці та уникає упередженості, враховуючи вплив власних цінностей та припущень.

Ці принципи гарантують, що процес медіації залишається справедливим, об'єктивним та забезпечує високий ступінь довіри сторін до медіатора. Учасники медіації вважають цей процес «захищеним приміщенням», де конфіденційність та нейтралітет є ключовими елементами для ефективного вирішення конфліктів [23].

У випадку сумнівів щодо неупередженості медіатора, сторони мають можливість припинити процес медіації. Тим не менше, навіть якщо сторони висловлюють бажання продовжити медіацію, незважаючи на надану медіатором інформацію, медіатор продовжує свою роль у посередництві. Варто відзначити, що навіть за погодженням сторін, медіатор, який висловлює сумніви щодо своєї неупередженості, має обов'язок припинити медіацію.

Однією з ключових переваг медіації є те, що сторони мають вирішальне слово в процесі та повний контроль над ухваленням рішень, на відміну від судового процесу, де рішення виносить суддя. Сторони зацікавлені в процесі медіації настільки, наскільки вони того бажають, і не передають свої повноваження медіатору. Медіатор не може вирішувати, хто правий чи хто неправий; його роль - допомогти знайти спільні шляхи вирішення конфлікту, нагадати про інтереси сторін чи поставити запитання, що розкриває їхні потреби [43].

Сторони мають однакові права під час проведення медіації. Це включає зобов'язання медіатора виконувати свої обов'язки, поважаючи права та свободи людини, і уникати будь-якого виду дискримінації на підставі раси, кольору шкіри, політичних переконань, релігії, статі, етнічного походження, соціального

статусу, мови та інших критеріїв. Забезпечення рівних прав і можливостей є принципом, який підкреслює необхідність вирішення конфлікту на рівних засадах, де обидві сторони мають однаковий вплив.

У вирішенні конфліктів, де влада розподілена нерівномірно, медіатор повинен розпізнати ситуації дисбалансу і вживати заходів для забезпечення рівності. Це може включати застосування технік для уникнення упередженості, установлення правил, що гарантують рівність голосу та поважне ставлення до обох сторін. Важливо, щоб сторони визнавали, що досягнута домовленість є чесним і прийнятним рішенням для всіх їхніх інтересів.

Розглянемо на реальних прикладах принципи та процедуру медіації.

ІТ-компанії дуже часто мають конфлікт між розробниками та відділом тестування. Розробники стверджують, що відділ тестування не надає досить інформації про знайдені баги, тоді як інші вважають, що розробники не реагують достатньо оперативно на їхні звіти. Під час процедури медіації було проведено наступні етапи:

Визначення проблеми. Медіатор проводить індивідуальні розмови з представниками обох сторін, щоб зрозуміти їхні точки зору та конкретні проблеми.

Спільна зустріч. Обидві сторони зустрічаються на медіації, яку проводить медіатор. Розробники та представники відділу тестування висловлюють свої погляди та обговорюють конкретні ситуації, які викликали конфлікт. Визначаються теми, які будуть обговорювати на зустрічі.

Визначення інтересів. Медіатор допомагає ідентифікувати основні інтереси кожної сторони, такі як необхідність швидкого виявлення та виправлення багів, ефективна комунікація між розробниками та відділом тестування, та покращення робочих відносин.

Генерація рішень. За допомогою медіатора обидві сторони пропонують можливі шляхи вирішення проблем, такі як: встановлення чітких процедур взаємодії та регулярних зустрічей для обговорення важливих питань [32].

Медіаційна угода. Після обговорення різних варіантів рішень обидві сторони доходять до угоди про конкретні кроки, які вони вживуть для вирішення конфлікту. У даному випадку - це вдосконалення комунікаційних процесів та встановлення системи моніторингу для виявлення та виправлення багів.

Таким чином, медіація допомагає не лише вирішити поточний конфлікт, але й створити базу для покращення робочих відносин та ефективної співпраці в майбутньому.

Середньорозмірна ресторанна мережа «Пелюстка»* має конфлікт між кухарями та обслуговуючим персоналом. Кухарі скаржаться на неякісну підготовку страв і відсутність вчасного повідомлення про зміни у замовленнях, тоді як, обслуговуючий персонал вважає, що кухарі не виконують замовлення вчасно. Під час процедури медіації було проведено:

Визначення проблем. Медіатор проводить зустріч з кухарями та обслуговуючим персоналом, щоб з'ясувати їхні проблеми.

Спільна зустріч. Група кухарів і представники обслуговуючого персоналу збираються на зустріч під керівництвом медіатора, визначають теми з якими будуть працювати.

Медіатор стимулює відкритому обговорення проблем, а обидві сторони висловлюють свої думки та сподівання щодо покращення, вдосконалення робочого процесу [13].

Спільне визначення причин конфлікту. Медіатор сприяє визначенню конкретних факторів, які викликали конфлікт, таких як, непорозуміння та недостатня комунікація.

Обидві сторони разом з медіатором розробляють конкретний план дій для вдосконалення комунікації, збільшення взаєморозуміння та оптимізації робочих процесів. Після чого підписують медіаційну угоду, де конкретно вказано кроки впровадження змін, фіксуються терміни їх впровадження, визначено відповідальних осіб.

У даному кейсі керівництво ресторану впроваджує запропоновані зміни, такі як: регулярні наради між кухарями і обслуговуючим персоналом, створення системи сповіщень про зміни в замовленнях та впровадження нових процедур для взаємодії обох груп [49].

За погодженням з керівництвом мережі, медіатор проводить періодичні зустрічі для слідкування за ходом впровадження змін і оцінює ефективність нових процесів (постмедіація).

Процес медіації допомагає ресторанній мережі покращити внутрішню комунікацію та робочі відносини між кухарями та обслуговуючим персоналом, що в свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування та задоволення клієнтів.

Медіація є ефективним інструментом вирішення конфліктів у бізнесі, зокрема для малого та середнього бізнесу. Розглянемо ще декілька прикладів процедур медіації.

Дуже часто виникають конфлікти у сімейному бізнесі, Розглянемо, на прикладі, компанії «Х», коли брат та сестра, які власники малого підприємства по виробництву аксесуарів для автомобілів мають непорозуміння щодо ведення бізнесу та змін стратегії розвитку компанії. Це призводить до конфліктів та загрози подальшого розпаду бізнесу. Основна суть конфлікту у тому, що сестра планувала розвивати новий напрям аксесуарів для авто, власницями яких є жінки, а брат наполягав на сталому розвитку компанії, без додавання нових лінійок, так як ця ніша не була досліджена зі сторони сестри.

У даному кейсі було наймання незалежного медіатора, який сприяв спільному обговоренню поглядів брата та сестри, виявленню спільних цілей і пошуку компромісу, що враховує інтереси обох сторін. У результаті домовленостей у медіаційній згоді, визначили проведення дослідження нової лінійки, прорахунки фінансових показників у зазначений термін, нова лінійка буде впроваджена за умови окупності в один рік та прибутковості надалі у розмірі 38%.

У малому та середньому бізнесі зазвичай один і той же працівник відповідає за багато процесів і виконує різні функції. Розглянемо конфлікт між співробітниками через розподіл обов'язків:

Ситуація. Два співробітники в компанії «Т»* постійно конфліктують через невизначені границі своїх обов'язків, що впливає на ефективність роботи та робочий клімат. Медіатор провів зустрічі із власником компанії, HR фіхівцем, щоб визначити зазначені обов'язки в посадових інструкціях. Звісно було проведено зустрічі спільні та окремі (кокуси) із співробітниками, допомагаючи їм чітко визначити свої обов'язки та внести пропозиції щодо покращення комунікації. Так як замовником, у даному кейсі виступав саме власник компанії, то всі протоколи зустрічей представлялись власникові, так як обидва співробітники дуже довго працювали у компанії і якісно виконували свою роботу, і були важливі для розвитку компанії. Проведення процедури відбувалось у декілька часових етапів, але в результаті було зафіксовано чіткі обов'язки кожної зі сторін, визначено показники досягнення цільових показників та винагоду за них. Усе було погоджено власником компанії та імплементовано в діяльність. Дана процедура медіації допомогла власникові і HR менеджерам надалі уникати подібних конфліктів у майбутньому.

Усі продемонстровані приклади дають нам розуміння того, що впровадження медіації дозволяє сторонам вирішувати конфлікти без необхідності у судових процедурах, що може бути особливо корисним для малих та середніх бізнесів, де швидке та ефективно вирішення конфліктів є ключовим для стабільності та успіху компанії, це показує важливість розвитку та імплементування процедури медіації у діяльність малого та середнього бізнесу.

**Назви компаній замінені на вигадані, так як не було отримано погодження на їх використання та розповсюдження інформації.*

2.2. Принципи та особливості проведення конфлікт-менеджменту для малого та середнього бізнесу. Приклади проведення.

Використання конфлікт-менеджменту в управлінні малими та середніми підприємствами забезпечує ряд переваг, таких як: забезпечення позитивної та стабільної динаміки економічних показників, включаючи конкурентоспроможність продукції та послуг, а також самої організації; формування й підтримання конструктивного робочого середовища та зміцнення образу малого та середнього бізнесу, як привабливого місця для праці [1]. Особливістю конфлікт-менеджменту є його системний підхід до всіх процесів організації без вибіркового змін у конкретних сферах, таких як, продажі чи управління персоналом.

Конфлікт-менеджмент може вважатися ефективним методом антикризового управління, оскільки перебудова оргструктури веде до створення нової бізнес-моделі, орієнтованої на економічну стратегію та враховуючої всі внутрішні та зовнішні зміни у ситуації. Для малих і середніх підприємств основною метою є формування таких організаційних відносин, які мінімізують конфліктні ситуації або дозволяють подолати їх із мінімальними втратами. Це особливо актуально для управлінського складу, де відсутні організаційні та бюрократичні бар'єри.

Система конфлікт-менеджменту передбачає своєчасну реакцію на виникаючі конфлікти, індивідуальну відповідальність учасників проблеми, управлінську культуру, спрямовану на запобіжне втручання в розв'язання конфліктів, та зменшення кількості сутичок. Баланс між цілями керівництва та персоналу допомагає знизити рівень конфліктів. Обґрунтований розподіл функцій і відповідальності, чітке визначення зв'язків в оргструктурі покращують ефективність роботи організації [61].

Оцінка ефективності організаційної культури компанії має бути комплексною, використовуючи інтегральний показник рівня розвитку

організаційної культури. Розвиток конфліктологічної компетентності менеджера включає в себе високий рівень професійної обізнаності щодо методів розпізнавання та профілактики конфліктів, а також уміння застосовувати відповідні механізми для управління конфліктами та стресами.

Для забезпечення стійкості розвитку організаційної структури малих та середніх підприємств може бути застосовано методику експертного аналізу для визначення рівня конфліктогенності. Мета рівневого аналізу полягає в тому, щоб шляхом експертного аналізу кожної сходинки розвитку організаційної структури виявити та заздалегідь усунути або мінімізувати конфліктогенні чинники. Такий підхід вимагає попереднього вимірювання рівня соціальної напруженості перед ізольованим застосуванням рівневого аналізу.

З урахуванням насиченості дослідження організаційних конфліктів, акцент тепер переноситься на соціально-економічні та трудові відносини, взаємодію з колегами та керівництвом. Виникнення конфліктної ситуації може стати результатом різниці в поглядах, точках зору та методах їх вирішення. Спроба одного учасника взаємодії подолати перешкоди до досягнення своїх цілей може призвести до конфлікту, якщо інший вважає це перешкодою для своїх цілей.

Конфлікт - це ситуація, де сторони мають суперечливі позиції з певного питання або проблеми, відзначаються протиспрямованими цілями та інтересами. Учасники конфлікту - суб'єкти, що є опонентами, і об'єкт конфлікту, що є предметом протиріч [28].

Три групи причин конфліктів включають в себе відносини в трудовій діяльності, що заважають виконанню функцій співробітниками. Розв'язання цих конфліктів вимагає чіткої постановки завдань, оптимізації бізнес-процесів та усунення перешкод на шляху обміну інформацією.

До другої групи причин виникнення конфліктів належать соціально-психологічні чинники. Кожен співробітник має свої власні характеристики та особливості, які можуть призводити до конфліктів у взаємодії з іншими та

сприяти погіршенню трудових відносин. Такі конфлікти виникають через розбіжність припущень учасників щодо поведінки один одного та несправедливого сприйняття дій інших сторін. Для зменшення впливу цих причин слід сприяти командному дусі, наставництву, вмінню керувати власними взаєминами та підвищувати рівень корпоративної культури, а також домагатися взаєморозуміння і толерантності.

Третя група причин конфліктів пов'язана зі змінами в організаційній діяльності, такими як реорганізації, які можуть викликати опір модернізації та конфлікти з організаційним оточенням. У малих та середніх підприємствах відбуваються різноманітні модернізації, інтенсивність та радикальність яких може впливати на сторонню реакцію у вигляді негативної або конфліктної реакції.

Особливості організаційних взаємовідносин у малому та середньому підприємстві визначаються розбіжністю у цілях суб'єктів, які можуть призводити до конфліктів. Залежно від розміру діяльності, малі організації демонструють скромніші фінансові результати, маючи за мету збереження стійкості бізнесу. У той час як середні підприємства спрямовані на стійкі відносини та створення додаткової цінності. Зміни в зовнішньому середовищі можуть призводити до змін статусу організаційних відносин, і спроба зберегти статус-кво (залишити все так, як є) може викликати протидію та призвести до припинення відносин [58].

Отже, система конфлікт-менеджменту має важливе значення для розвитку малих та середніх підприємств, де необхідна постійна модернізація організаційних відносин та структур, щоб відповідати зовнішньому бізнес-середовищу.

Графічне відображення потреб і побоювань сторін конфлікту дає змогу розширити кругозір у конфліктній взаємодії та створити умови для ширшого кола потенційних рішень, доступних після закінчення цього процесу. Дуже часто

конфлікт – менеджери використовують техніку «Карта конфлікту», яка має такі переваги:

- обмежує дискусію певними формальними рамками, що допомагає зазвичай уникнути надмірного прояву емоцій. Люди можуть втратити самовладання в будь-який момент, проте під час складання карти вони схильні стримувати себе;

- створює груповий процес, під час якого можливе спільне обговорення проблеми;

- надає людям можливість висловити свої бажання і побоювання;

- створює атмосферу емпатії;

- дає змогу ясніше побачити як власну точку зору, так і точку зору інших;

- надає систематичного характеру поглядам кожної сторони на проблему;

- наштовхує на нові напрямки у виборі рішень [10].

Існує також техніка відтермінування, розширення часового горизонту конфлікту. Вона є універсальною і використовується в нейтральних і м'яких тактиках. Як випливає з теорії ігор, найбільш небезпечні ігри характеризуються їхнім вузьким часовим горизонтом. Визначення тривалої перспективи повного розв'язання конфлікту, як правило, полегшує його вирішення. Оскільки з часом гострота конфлікту знижується, доцільно використовувати прийом відтермінування. Наприклад: «Дозвольте повернутися до цього питання пізніше...». Досить часто після певного часу головні причини конфлікту або відпадають, або втрачають свою значимість.

Таким чином, грамотне застосування арсеналу інструментів, технік і тактичних прийомів у процесі конфліктної взаємодії має відповідати основним принципам управління конфліктами:

- раціоналізація конфлікту, зниження його емоційного забарвлення. Ірраціональність, неосмисленість поведінки завжди ускладнює вирішення конфлікту;

- концентрація уваги не на заявлених позиціях (вимогах), а на реальних інтересах опонента. Дуже часто офіційні заяви сторін лише камуфлюють їхні справжні інтереси;

- розширення комунікацій між сторонами з метою отримання достовірної інформації та зміцнення довіри;

- сегментація, дроблення предмета конфлікту на багато складових. Це дає змогу побачити в позиціях сторін точки дотику і знайти питання, щодо яких можливі згода, компроміси або співпраця;

- проведення відмінності між учасником і предметом конфлікту. Суперництво з певних питань не повинно переростати в особисту ворожнечу та образи;

- відносність суперництва. Протилежну сторону не можна розглядати як ворога в останній інстанції. Конфлікт практично ніколи не охоплює весь спектр інтересів сторін. У опонентів є і спільні риси, і спільні інтереси. Саме на них слід спиратися в досягненні взаєморозуміння і співпраці;

- межування сфери суперництва. Не можна зачіпати основні цілі та цінності опонента, допускати розширення сфер суперечки;

- тимчасове (стадійне) обмеження конфлікту. Що раніше зупинити процес розгортання конфлікту, то легше його розв'язати, і навпаки, що далі зайшов конфлікт у своєму прояві, то важче і дорожче його врегулювання;

- прагнення до остаточного вирішення конфлікту є менш бажаним, ніж до меліоративного (такого, що передбачає поступове поліпшення ситуації) вирішення конфлікту. Це означає, що в більшості випадків (хоча й не завжди) не можна діяти за принципом «або все, або нічого». За меліоративного підходу рішення конфлікту оцінюють з погляду того, краще воно чи гірше порівняно з попереднім станом або іншими альтернативами;

- небажаність односторонніх поступок, бо сторона, яка пішла на поступки, як правило, відчувається ущемленою і скривдженою, що підриває міцність угоди;

- під час розв'язання конфлікту важливо поважати гідність сторони, що програє, або навіть дати їй можливість виграти в престижі в очах її прихильників і оточення. Не можна заганяти противника «в кут». Це може викликати раптовий сплеск його агресивності, перехід конфлікту в нову, небезпечнішу площину з використанням більш руйнівних методів і засобів;

- розв'язання конфлікту має бути легітимізоване культурою, тобто спиратися на цінності, які визнаються всіма сторонами та оточуючими. У такому разі буде менше взаємних образ, і рішення буде набагато міцнішим;

- орієнтація на багатопричинність конфлікту і використання різноманітних засобів. Це правило виходить із того, що в основі конфлікту часто лежить кілька причин. Але навіть якщо є лише одна причина, то засоби її усунення можуть бути різноманітними. Орієнтація на багатопричинність конфлікту і різноманітність інструментів його вирішення корисна ще й тому, що вона, націлюючи на пошук багатьох причин і засобів, зменшує ймовірність помилки;

- результати врегулювання мають ґрунтуватися на ясно і чітко сформульованій угоді, що допускає ефективний контроль;

- правильне ведення постконфліктного періоду. Формально в цей час конфлікт вважається завершеним, але це не так.

На відносини опонентів великий вплив мають справедливість і об'єктивність вирішення конфлікту. Однак, навіть після справедливого вирішення конфлікту в опонентів зберігаються гірші, ніж були до конфлікту, стосунки. У переможених переважають негативні емоції, почуття образи, а можливо, і приниження. Це, своєю чергою, є благодатним ґрунтом для розгортання нового конфлікту. Тому в постконфліктний період не можна допускати виникнення ситуації типу "переможець-переможений", це також може спровокувати новий емоційний конфлікт. Переможений не повинен бути приниженим або «знищеним», йому необхідно хоч у чомусь, але відчувати себе переможцем. Для створення сприятливих стосунків у постконфліктний період,

коли минає час, доцільно організувати співпрацю між колишніми опонентами в якій-небудь дуже значущій для них справі [36].

Постійна робота з формування навичок конфліктної взаємодії та підвищення конфліктологічної компетентності співробітників організації за допомогою корпоративних тренінгів. У таких тренінгах моделюються різні конфліктні ситуації, в яких учасникам доводиться виконувати ті чи інші конфліктні ролі. Таким чином, у процесі тренінгу модельований конфлікт об'єктивізується, обговорюються його причини, суперечності, зміст, мотиви опонентів, методи конфліктного протиборства тощо, визначаються різні способи розв'язання конфлікту, які відпрацьовуються в ігровій ситуації.

Безумовно, всі ці та деякі інші правила і рекомендації з управління конфліктами в організації не є універсальними. Їх необхідно застосовувати творчо, враховуючи всі чинники конфліктної ситуації. Однак їхнє добре знання розширює конфліктологічний кругозір власника компанії або керівника, допомагає йому знаходити правильні рішення і спрямовувати конфлікти в безпечне русло.

Розглянемо ситуацію в малому інноваційному стартапі, де виникає конфлікт між технічним та маркетинговим відділами з приводу стратегії впровадження нового продукту.

Принципи використання конфлікт-менеджменту можуть виглядати так:

1. Тісна комунікація. Організація зустрічей для ефективного обговорення проблем та виправлення недорозумінь. Використання онлайн платформ для обміну ідеями та коментарів.

2. Модеровані обговорення. Проведення обговорень під керівництвом нейтрального модератора, конфлікт - менеджера. Спрямування обговорень на пошук компромісів та спільних рішень [15].

3. Подача альтернатив. Заохочення обох відділів пропонувати альтернативні шляхи вирішення проблем. Аналіз ідей і вибір оптимального варіанту.

4. Стратегічне планування. Спільне визначення стратегічних цілей стартапу. Розробка плану впровадження, що враховує інтереси обох відділів.

5. Робота в команді. Заохочення взаємодії та обміну знаннями між технічним та маркетинговим персоналом. Формування крос-функціональних команд для реалізації проектів.

6. Підтримка лідерства: залучення керівництва для узгодження внутрішніх конфліктів та встановлення чіткої стратегії, яка враховує інтереси всіх сторін.

Ці принципи допомагають забезпечити ефективне вирішення конфлікту та сприяють покращенню робочого процесу в інноваційному стартапі.

Розглянемо ще один приклад: на підприємстві «Бензопила»*, який спеціалізується на виготовленні бензопил, виникає конфлікт між виробничим та відділом продажів. Виробничий відділ ставить завдання виробляти більше продукції для оптимізації процесів та зниження витрат, тоді як відділ продажів вважає, що наявні обсяги перевищують попит на ринку, що може призвести до накопичення запасів та фінансових втрат.

Принципи використання конфлікт-менеджменту в цьому виробничому контексті можуть виглядати так:

1. створення робочих груп: формування крос-функціональної команди, яка включає представників виробничого відділу та відділу продажів для спільного обговорення питань термінів і об'ємів виробництва;

2. розробка оптимальних графіків. Спільна розробка графіків поставок та виробництва, які враховують терміни та потреби обох відділів;

3. взаємний обмін інформацією. Систематичний обмін інформацією між відділами для розуміння виробничих потреб та залишків продукції;

4. використання технологій для моніторингу. Застосування технологій моніторингу та систем автоматизації для відстеження руху готової продукції, кількості проданої за один день та актуальних.

Вирішення конфліктів через посередництво. Залучення посередника або конфлікт - консультанта для розгляду конфліктних ситуацій та розробки взаємовигідних рішень, який буде ґрунтуватись на принципах: тісна комунікація з учасниками конфліктної ситуації, проведення обговорень під модераторством посередника, підготовка та аналіз оптимальних варіантів, стратегічний підхід, робота в командах та залучення лідера для вирішення конфліктної ситуації. Залучення конфлікт-консультанта є цінним ресурсом для тих, хто шукає результативні методи управління конфліктами в різних сферах. Конфлікт-консультант виступає нейтральною стороною та може надавати об'єктивний погляд на ситуацію, має спеціалізовані навички та досвід в управлінні конфліктами, безперечно, це дозволяє ефективно виявляти та розв'язувати проблеми, шукати кореневі причини виникнення конфліктів, проводити навчання команд для уникнення конфліктів в майбутньому.

**Назви компаній замінені на вигадані, так як не було отримано погодження на їх використання та розповсюдження інформації.*

2.3. Принципи та особливості проведення конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу. Приклади проведення.

Консалтинг часто розглядається, як форма професійної допомоги у вирішенні проблем клієнта - замовника, використовуючи експертів ззовні. Цей підхід може бути застосований у різних сферах консультування. Проте зміни в характері сучасної економіки відкривають нові ролі та значення для консалтингу. Основні процеси та трансформації, які відрізняють сучасну економіку, включають (Рис.2.1.):



Рис.2.1. Процеси та трансформації, які відрізняють сучасну економіку

Ці зміни визначають нові підходи до консалтингу та його функціонування.

Особливості консалтингу в новій економіці полягають у тому, що товари розглядаються як матеріальні оболонки послуг та нематеріальних активів. Нематеріальні активи, такі як: індивідуальні та організаційні знання, уміння, відносини, емоції та довіра, визначають капітал у сфері інформаційної економіки [47].

Консалтинг, як важлива галузь інтелектуального підприємництва, використовує знання консультанта для зміни конкретних ситуацій. Важливим елементом консалтингу є перетворення знань у технології під час взаємодії з клієнтами, щоб досягти бажаного результату з урахуванням аспектів психології та комунікації. Таким чином, консалтинг в новій економіці є трансформаційним елементом, що перетворює знання на технології в процесі співпраці з клієнтами.

Якщо розроблена технологія призводить до позитивних результатів в одному контексті, це свідчить про можливість досягнення позитивних ефектів в інших областях та організаціях. Отже, консалтинг може розробляти технології для вирішення типових проблем, а ще ширше – технології досягнення успіху в розв'язанні загальних бізнес-проблем.

У цьому контексті консалтинг визначається, як процес перетворення знань на технології для вирішення управлінських проблем. Навіть з існуванням технологій управлінського консалтингу, консультант відіграє творчу роль, приймаючи специфічні та креативні рішення. Таким чином, консалтинг – це сфера творчої праці, де велика увага приділяється інноваційності [21]. Як на мене, це визначення демонструє те, що конфліктних ситуацій трапляється безліч і випрацювати єдиний підхід до них неможливо.

У сучасній економіці роль консалтингу суттєво змінюється. Консалтинг стає ключовим інструментом впровадження теоретичних знань у практику, об'єднуючи акумульовані практичні знання і сприяючи виникненню новаторських рішень. Консалтинг тепер є креативною науково-практичною сферою, яка поєднує в собі науку і практику, і стає все більш інноваційною.

Підсумовуючи, нові характеристики консалтингу [33] враховують зміни в економіці (Рис 2.2.):



Рис.2.2. Зміни в економіці, які впливають на сферу консалтингу

Ці риси консалтингу значно змінюють його сутність та роль в економіці, визначаючи нові перспективи для цієї сфери діяльності.

Конфлікт-консалтинг полягає в наданні загальних чи конкретних рекомендацій щодо виявлення можливих умов для досягнення взаєморозуміння між сторонами та/або вирішення наявного конфлікту.

Конфлікт-консалтинг для малого та середнього бізнесу – це стратегічний підхід до вирішення конфліктних ситуацій в організаціях з обмеженими ресурсами. Ця послуга допомагає власникам бізнесу та керівникам збалансувати інтереси, уникати потенційних ризиків та сприяти ефективному вирішенню конфліктів всередині команди чи з партнерами. Основні аспекти конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу включають:

Аналіз конфліктів. Консультант вивчає природу конфліктів в компанії, визначає їх джерела та визначає основні тенденції.

Створення стратегій врегулювання конфліктів. Розробка індивідуальних стратегій для кожної конфліктної ситуації, враховуючи потреби бізнесу та його цілей.

Система внутрішнього комунікування. Впровадження ефективної системи комунікації, спрямованої на попередження конфліктів та вирішення проблем.

Розвиток навичок управління конфліктами. Надання інструментів та навичок для керівників та персоналу щодо виявлення, управління та вирішення конфліктів.

Створення політики розв'язання конфліктів. Розробка і впровадження політики, спрямованої на запобігання та розв'язання конфліктів у бізнес-середовищі.

Командна побудова. Організація заходів з командної побудови для покращення співпраці та зменшення конфліктів у командах.

Навчання навичкам медіації. Надання персоналу ключових навичок у сфері медіації для самостійного вирішення конфліктів.

Конфлікт-консалтинг спрямований на підтримку малого та середнього бізнесу у побудові здорового та продуктивного робочого середовища, що сприяє зростанню бізнесу та задоволенню працівників.

Принципи та особливості проведення конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу орієнтовані на забезпечення ефективного вирішення конфліктів у ресурсообмежених організаціях. Нижче подано деякі основні принципи та особливості цього процесу (Рис 2.3.):



Рис.2.3.Основні принципи та особливості конфлікт-консалтингу

Детальніше про кожен принцип та особливість:

- аналіз контексту бізнесу - розуміння особливостей індустрії та конкретного бізнесу дозволяє адаптувати підходи до вирішення конфліктів під вимоги галузі;
- ресурсні обмеження - врахування фінансових та інших обмежень бізнесу при розробці стратегій врегулювання конфліктів;
- гнучкість стратегій - розробка унікальних стратегій для кожної конфліктної ситуації, орієнтованих на специфіку бізнесу та особливості взаємодії команди;

- акцент на комунікації - зосередження на побудові ефективної системи комунікацій всередині компанії, що сприяє передбаченню та вирішенню конфліктів;
- навчання управління конфліктами - тренінги та розвиток навичок. Надання власникам, керівникам та персоналу інструментів та навичок для ефективного управління конфліктами у бізнес-середовищі;
- проактивне планування - створення стратегій для запобігання конфліктам та передбачення можливих джерел напруги;
- врахування рівнів влади - забезпечення рівних прав та можливостей для всіх сторін в процесі вирішення конфлікту;
- фокус на команді - здійснення заходів з командної побудови для зміцнення співпраці та зменшення конфліктів у командах;
- навчання навичкам медіації - впровадження культури медіації у малий та середній бізнес, надання персоналу навичок для самостійного вирішення конфліктів;
- створення політики конфліктів - розробка політики щодо вирішення конфліктів, яка враховує особливості малого та середнього бізнесу;
- орієнтованість на вирішення конфлікту: зосередження на пошуку конструктивних рішень, що враховують інтереси бізнесу та його розвиток [37].

Конфлікт-консалтинг для малого та середнього бізнесу спрямований на забезпечення стійкого та продуктивного розвитку компаній, створення сприятливого робочого середовища та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Конфлікт-консалтинг є процесом, в ході якого експерт (консультант) втручається у внутрішні або міжособисті конфлікти в організації з метою врегулювання ситуації та поліпшення робочих відносин. Розглянемо приклад проведення конфлікт-консалтингу в малому бізнесі - компанії ТОВ «УНІКА»:*

У ТОВ «УНІКА» виник конфлікт між двома відділами – виробництва та маркетингу. Виробництво скаржить на те, що маркетинг обіцяє клієнтам надто короткі терміни виготовлення продукції, що призводить до надмірного тиску та

стресу для виробничого відділу. З іншого боку, у відділі маркетингу вважають, що виробництво не дотримується графіків та не може відповідати на підвищений попит. Етапи конфлікт-консалтингу:

Аналіз ситуації. Збір інформації про конфлікт і виявлення ключових проблем. Розмови з керівництвом, співробітниками відділів та іншими зацікавленими сторонами.

Визначення цілей. Встановлення мети конфлікт-консалтингу, наприклад, поліпшення співпраці та робочих відносин між відділами.

Визначення учасників. Залучення керівництва від обох відділів, щоб визначити ключових працівників та консультантів.

Розробка стратегії. Створення плану конфлікт-консалтингу, який включає в себе групові тренінги, індивідуальні консультації та спільні засідання.

Проведення сесій. Організація групових сесій для співробітників обох відділів для виявлення причин конфлікту та спільного пошуку рішень.

Розвиток навичок. Надання навичок управління конфліктами та комунікаційних стратегій для покращення спілкування між відділами.

Оцінка та корекція. Постійний моніторинг результатів і, при необхідності, корекція стратегій для досягнення бажаних результатів.

Заклучні заходи. Створення плану дій для підтримання покращеного співробітництва та вирішення конфліктів у майбутньому.

Звітність. Подання звіту керівництву компанії про досягнуті результати та рекомендації для подальшої підтримки позитивних змін.

Цей процес допоможе компанії ТОВ «УНІКА» знизити рівень конфліктів, покращити співпрацю між відділами та створити сприятливу робочу атмосферу.

**Назви компаній замінені на вигадані, так як не було отримано погодження на їх використання та розповсюдження інформації.*

Конфлікт – консалтинг об'єднує наступні принципи: аналіз контексту бізнесу, ресурсні обмеження, гнучкість стратегій, акцент на комунікації, навчання управління конфліктами, проактивне планування, врахування рівнів

влади, фокус на команді, навчання навичкам медіації, створення політики конфліктів, орієнтованість на вирішення конфлікту. Конфлікт-консалтинг може сприяти ефективному управлінню конфліктами в малих та середніх бізнесах, допомагаючи їм вирішувати проблеми та досягати стійкого розвитку.

2.4. Висновки до другого розділу

Можна впевнено зазначити, що використання медіації, конфлікт-менеджменту та конфлікт - консалтингу для вирішення приватноправових спорів стає все більш популярним явищем у світовій практиці. Країни з розвинутою ринковою економікою в останні 10 років відзначають значний розквіт медіаційних процесів, розглядаючи їх як важливий інструмент для розвитку суспільства. У цих країнах громадяни прагнуть вирішувати свої спори самостійно, уникати втручання державних органів.

Медіація розглядається як найбільш прогресивна форма неформального врегулювання приватноправових конфліктів, завдяки своїм позитивним аспектам. Особливо вражає підхід до вирішення цивільних позовів у США, де у деяких штатах обов'язково залучають арбітрів чи медіаторів. Країни, такі як Швейцарія, Канада, Бенілюкс, активно користуються послугами медіаторів у цивільних спорах.

Законодавство щодо позасудового вирішення спорів закріплене на законодавчому рівні в США, Сполученому Королівстві, Австрії, Бельгії, Польщі, Норвегії, Фінляндії. Навіть на етапі формування моделі відновного правосуддя, Україна активно розвиває ідею впровадження інституту примирення (медіації) у вітчизняній системі права. Це відповідає стратегії гармонізації національного законодавства із стандартами Європейського Союзу, де медіації приділяється значна увага.

Конфлікт-менеджмент розглядається, як ефективний інструмент антикризового управління, оскільки реструктуризація організаційної структури призводить до створення нової бізнес-моделі, що враховує економічну стратегію

та адаптується до всіх внутрішніх і зовнішніх змін у ситуації. Для малих і середніх підприємств основною метою є формування таких організаційних відносин, які спрямовані на мінімізацію конфліктних ситуацій або дозволяють їм подолати з мінімальними втратами. Це особливо важливо для управлінського складу, де відсутні організаційні та бюрократичні бар'єри.

Конфлікт-консалтинг полягає в наданні загальних чи конкретних рекомендацій щодо виявлення можливих умов для досягнення взаєморозуміння між сторонами та/або вирішення наявного конфлікту.

Конфлікт-консалтинг для малого та середнього бізнесу – це стратегічний підхід до вирішення конфліктних ситуацій в організаціях з обмеженими ресурсами. Ця послуга допомагає власникам бізнесу та керівникам збалансувати інтереси, уникати потенційних ризиків та сприяти ефективному вирішенню конфліктів всередині команди чи з партнерами.

Кейси, які були розглянуті у другому розділі, демонструють переваги використання альтернативних способів вирішення конфліктів, незалежно від галузі компанії, ситуацій, які виникали, підходів, які використовувались до їх вирішення.

РОЗДІЛ 3. ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК МЕДІАЦІЇ, КОНФЛІКТ – МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНФЛІКТ – КОНСАЛТИНГУ СЬОГОДНІ І ЯК БУДУТЬ ВПЛИВАТИ У МАЙБУТНЬОМУ

3.1. Дослідження актуального стану розвитку медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу

На сьогоднішній день в Україні функціонує 587 судів, проте 87 судів не приймають участь у роботі, в основному через активні бойові дії або розташування на тимчасово окупованих територіях. Крім того, 84 суди припинили здійснення правосуддя з 2014 року через окупацію російськими військами Автономної Республіки Крим та окремих районів Донецької та Луганської областей. Більше того, понад дві тисячі суддівських посад залишаються вакантними, а їх кількість продовжує зростати щодня. Вища кваліфікаційна комісія суддів, відповідальна за набір суддів, відновила свою роботу лише у червні 2023 року [82].

Ці системні проблеми не можуть не вплинути на терміни розгляду справ. Очевидно, однак, що з об'єктивних причин вони значно зросли. Тим часом ситуація була не надто позитивною навіть до повномасштабного вторгнення. Іншою принциповою проблемою в цьому контексті є невиконання судових рішень. Наприклад, класичним прикладом неефективності виконавчого процесу стала справа ЄСПЛ «Бурмич та інші проти України» щодо надто тривалого виконання остаточних судових рішень. Така ситуація зводить нанівець цінність судових рішень і є суттєвою перешкодою для забезпечення права на справедливий суд [82].

В Україні медіація розвивається з початку незалежності України, тобто понад 30 років. Проте лише восени 2021 року визначення медіації, її основні принципи та порядок, а також статус медіатора було формально закріплено в Законі України «Про медіацію» [1].

В Україні існують проблеми з розвитком медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу. Низька популярність медіації під час вирішення підприємницьких спорів в Україні є однією з головних проблем, що пояснюється цілим комплексом об'єктивних та суб'єктивних причин. Серед об'єктивних причин можна назвати відносну новизну медіації, відсутність значної та стабільної практики її застосування у сфері підприємництва, небажання підприємців нести додаткові витрати по оплаті діяльності медіатора, відсутність бажання представників судових органів державної влади рекомендувати медіацію, оскільки в умовах існування українського бізнес-співтовариства це призводить до зниження рівня їхніх доходів [80].

До суб'єктивних причин відносять високий рівень конфліктності в суспільстві, що зберігається, відсутність взаємної довіри серед підприємців [26], навичок і традицій із ведення переговорів, що багато в чому пояснюється специфікою менталітету українських підприємців, ставленням до судового акта як до «ціннішого» порівняно з медіативною угодою, що є цивільно-правовою угодою; бажання перекласти відповідальність за ухвалення рішень із себе на суд; недовіра до медіатора, невпевненість у його здатності вирішити суперечку.

З метою дослідження актуального стану розвитку медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу було проведено дослідження серед власників малого та середнього бізнесу, шляхом їх анкетування – кількісне опитування 105 респондентів (власників малого та середнього бізнесу у період червень-грудень 2023 року).

Проблема дослідження. Медіація, конфлікт-менеджмент і конфлікт-консалтинг в Україні майже не застосовується. Дане дослідження допомагає зрозуміти причини небажання використовувати медіацію представниками малого та середнього бізнесу.

Об'єкт дослідження – процедура медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу.

Предмет дослідження - впровадження процедури медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу.

Мета дослідження - аналіз стану розвитку та імплементації медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу. Для цього було поставлено наступні завдання: дослідити рівень обізнаності бізнесу про можливість застосування медіації в комерційних справах; виявити поширеність медіації в комерційних справах.

Географія дослідження - Україна, за винятком тимчасово непідконтрольних територій.

Нижче представлено результати у вигляді графіків та коментарів.

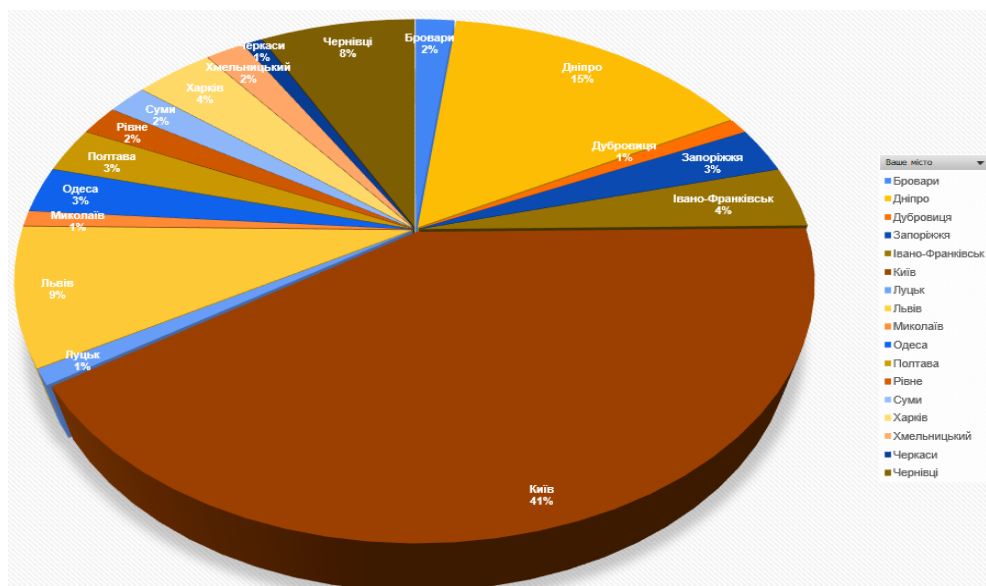


Рис.3.1. Територіальна сегментація респондентів

Графік на рисунку 3.1. показує географію представників малого та середнього бізнесу серед опитуваних. 41% респондентів знаходяться та ведуть бізнес в Києві, 15% респондентів у Дніпрі, 9% - представники м.Львів, далі по 1-8% це представники інших обласних центрів України.

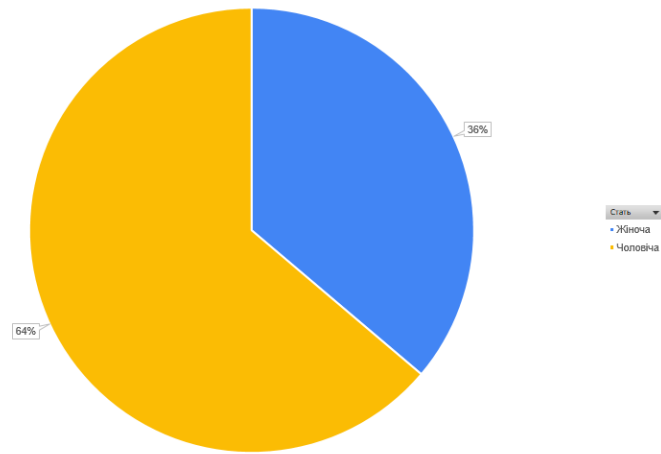


Рис.3.2. Розподіл респондентів за статтю

Розподіл за статтю складає: 36%-жінки, 64%-чоловіки.

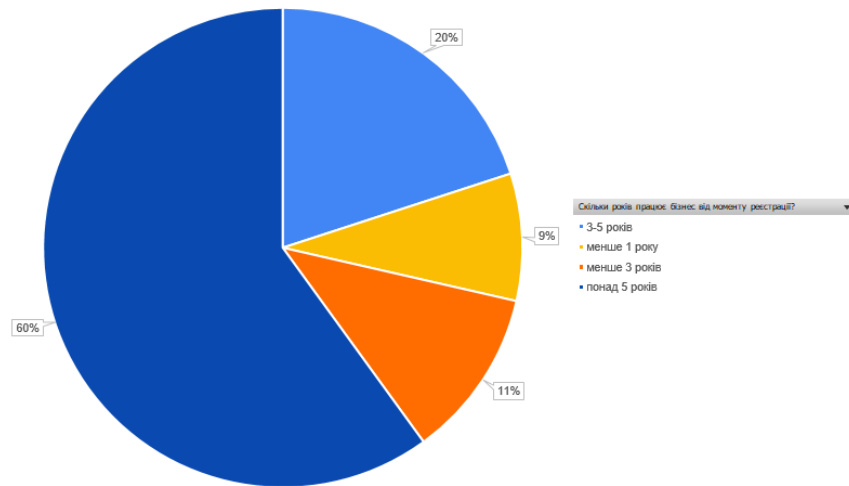


Рис.3.3. Скільки років працює бізнес з моменту реєстрації

Дані даного графіку вказують на той факт, що більшість (60%) респондентів вже понад 5 років займаються бізнесом, лише 9% респондентів мають власне підприємство менше одного року, отже, робимо висновок, що більшість респондентів є достатньо професійними та з великим досвідом.

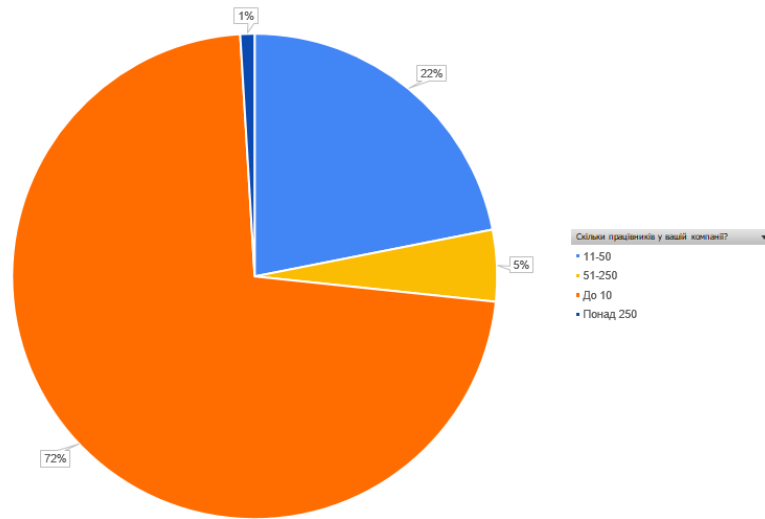


Рис.3.4. Скільки працівників у компанії

Згідно графіку на Рис.3.4 - 72% респондентів володіють компанією, де кількість працівників складає не більше 10 чоловік, це мікро бізнес, 22% - до 50 чоловік, отже це власники малого та середнього бізнесу.

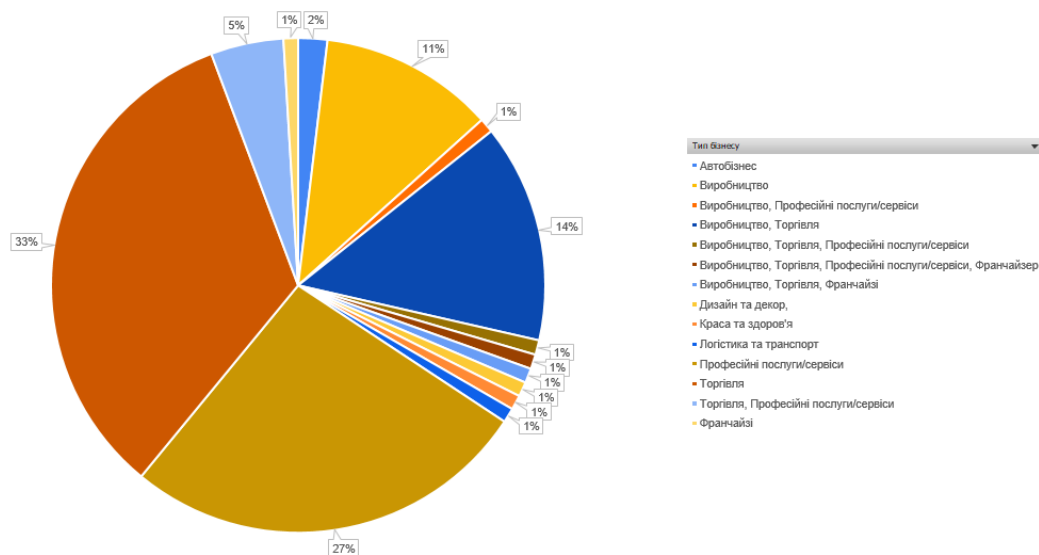


Рис.3.5. Сегментація за сферою бізнесу

На рисунку 3.5. представлено сегментацію респондентів за сферою діяльності бізнесу. Згідно з цих даних, більшість опитаних володіють бізнесом у сфері торгівлі – 33%, послуги – 27%, 11% - представники виробництва.

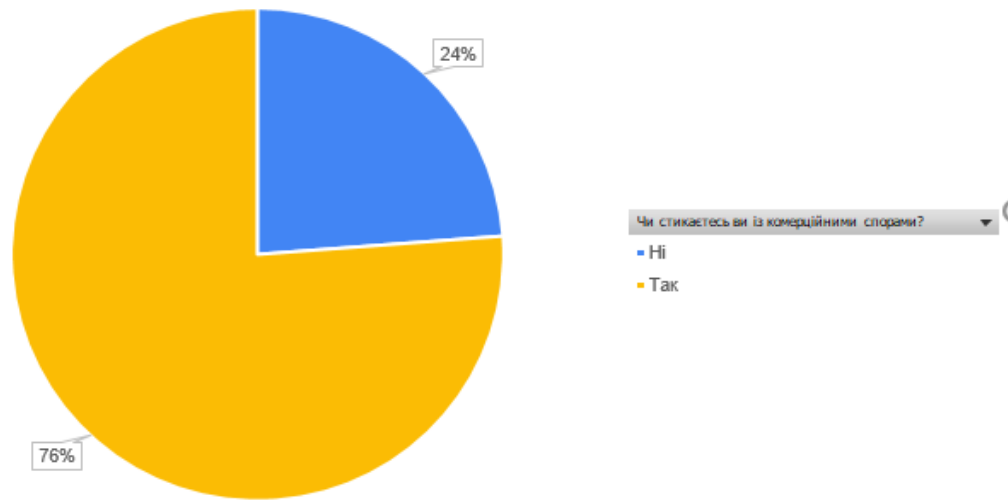


Рис.3.6. Чи стикаєтесь ви із комерційними спорами?

76% власників малого та середнього бізнесу відповіли, що стикаються з комерційними спорами під час своєї діяльності, це свідчить, що в більшості компаній існує дана проблема, та розв’язок комерційних спорів є актуальною темою.

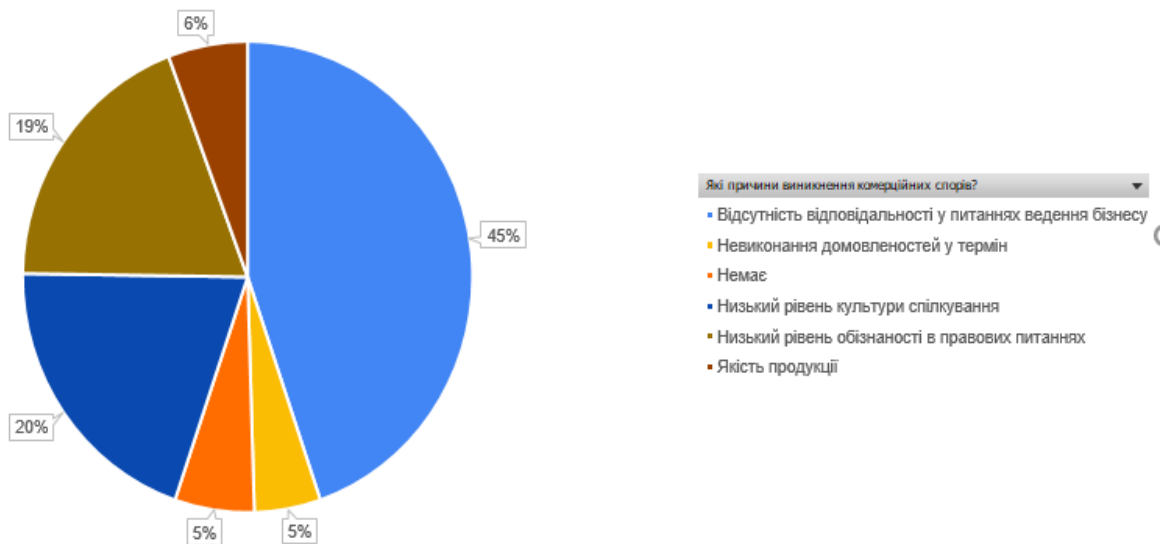


Рис.3.7. Які причини виникнення комерційних спорів?

Серед причини виникнення комерційних спорів найбільша частка – відсутність відповідальності у питаннях ведення бізнесу – 45%, низький рівень культури спілкування – 20%, низький рівень обізнаності в правових питаннях – 19%.

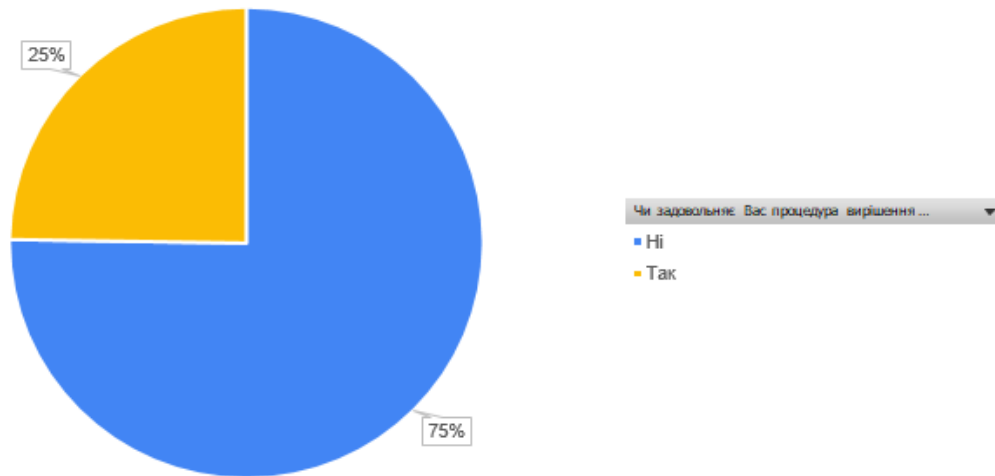


Рис.3.8. Чи задовольняє Вас процедура вирішення комерційного спору за допомогою суду?

Рис. 3.8 показує, що 75% опитуваних не задоволені процедурою вирішення комерційного спору за допомогою суду, це означає що існує велика проблема та певний дискомфорт під час спірних питань у бізнесі і альтернативні способи вирішення комерційного спору є актуальними в наш час.

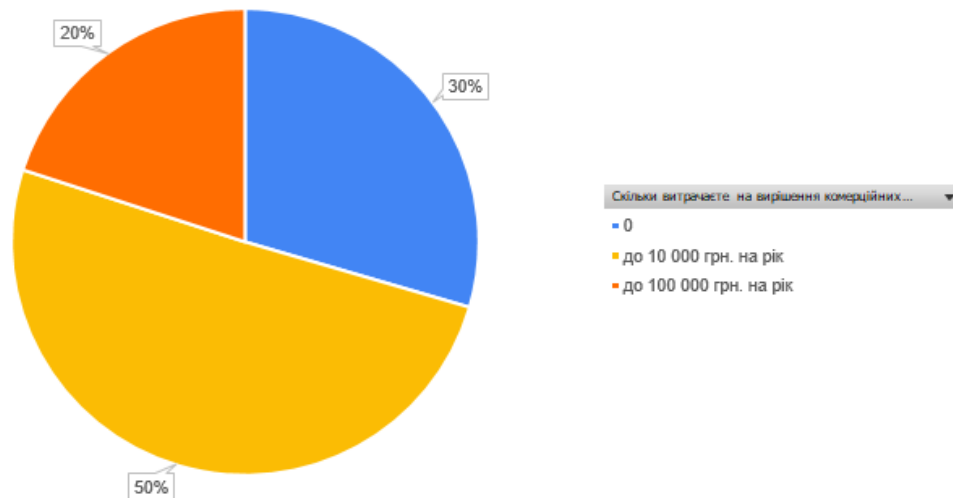


Рис.3.9. Скільки витрачаєте на вирішення комерційних спорів?

Половина респондентів витрачає до 10 тисяч гривень на рік на вирішення комерційних спорів, з одного боку це не дуже велика сума, але, враховуючи той факт, що 20 % витрачають більше 100 тисяч гривень, що є неприйнятним фактом для розвитку даного сегменту бізнесу.

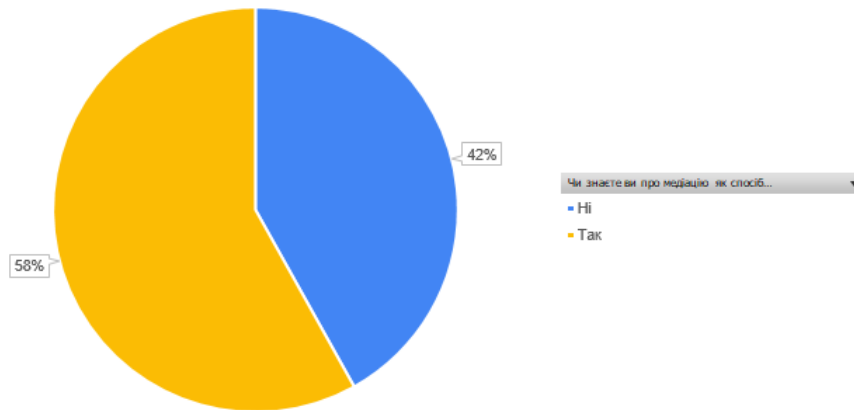


Рис.3.10. Чи знаєте Ви про медіацію, як спосіб врегулювання конфліктів?

42% опитуваних не знають про альтернативні засоби врегулювання конфліктів під час своєї комерційної діяльності, отже, даний факт підтверджує твердження та дослідження останніх років, що представники малого та середнього бізнесу в Україні не мають повного уявлення про альтернативні способи врегулювання конфліктів та спорів, отже тема є актуальною та потрібно працювати в даному напрямку з метою популяризації медіації серед власників бізнесу.

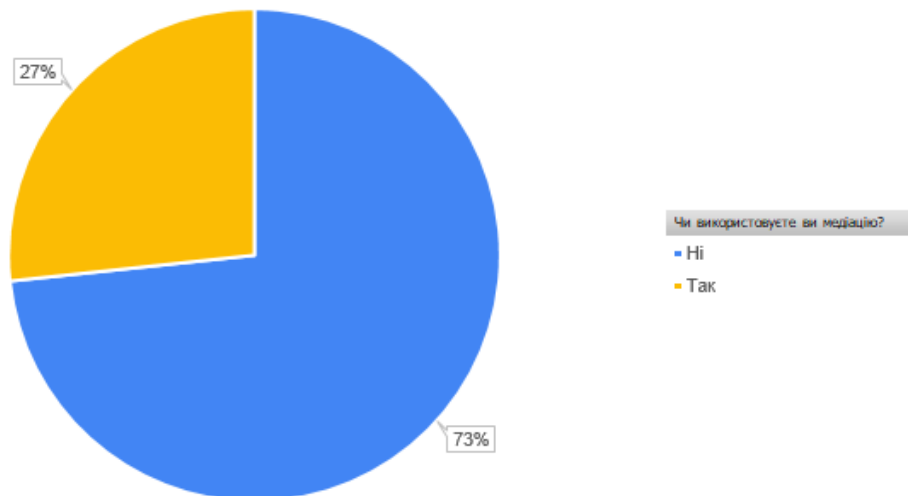


Рис.3.11. Чи використовуєте Ви медіацію?

73 % опитуваних не використовують медіацію під час виникнення спірних питань, отже вони застосовують традиційні способи вирішення конфліктів, даний факт також підтверджує актуальність питання альтернативних способів вирішення спорів.

Таким чином, на основі даного комплексного дослідження зробимо висновки: представники малого та середнього бізнесу під час комерційної діяльності доволі часто стикаються з проблемою комерційних спорів, та витрачають власні кошти на суди та інші юридичні послуги, при цьому 75% опитуваних не задоволені процедурою вирішення комерційного спору за допомогою суду.

42% опитаних не мають інформації про альтернативні методи вирішення конфліктів у межах своєї комерційної діяльності. Це свідчить про те, що представники малого та середнього бізнесу в Україні можливо не повністю усвідомлюють наявність альтернативних шляхів вирішення конфліктів і спорів. Отже, ця ситуація підтверджує тенденції та результати останніх досліджень, вказуючи на актуальність теми та необхідність працювати в напрямку популяризації медіації серед підприємців.

73% опитаних не користуються медіацією при виникненні конфліктних ситуацій, вдаючись до традиційних методів вирішення суперечок. Це також свідчить про важливість питання альтернативних методів вирішення спорів.

Отже тема є актуальною, та потребує всебічного розвитку використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу.

3.2. Чинники, які стимулюватимуть розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу

Розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу може бути стимульований різними чинниками, особливо в контексті малого та середнього бізнесу. Широке впровадження медіації для вирішення підприємницьких спорів вимагає серйозної просвітницької роботи в цій сфері, яка «забезпечить коректне розуміння сутності медіації» і роз'яснить її переваги для підприємців. Але інформованості тільки про те, що медіація існує, об'єктивно

недостатньо для підвищення її затребуваності. Однак не тільки особливості менталітету українських підприємців перешкоджають ширшому застосуванню медіації для вирішення економічних спорів. Найчастіше самі арбітражні суди просто ігнорують намір сторін спору розв'язати конфлікт у підприємницькій сфері шляхом укладення медіативної угоди. Крім того, деякі арбітражні суди вважають, що сторона, яка висловила намір вирішити спір у підприємницькій сфері шляхом застосування медіативної процедури, повинна надати докази такого наміру [17]. Зазначені вище, а також інші суб'єктивні причини зумовлені насамперед необізнаністю підприємців про особливості та переваги процедури медіації, низьким рівнем правової культури. Незнання означає невизначеність, яка може призвести до ризику. У зв'язку з чим представник, не обізнаний з процедурою медіації, не в змозі порекомендувати її своєму клієнту.

Деякі вчені небезпідставно вважають, що головним недоліком медіації, зокрема при вирішенні спорів у сфері підприємництва, є принцип добровільності, що проявляється, зокрема, в необов'язковості виконання медіативної угоди, навіть за умови її оформлення встановленими законом угодами [44, с. 36]. До проблем застосування медіації у сфері підприємництва слід віднести, зокрема, відсутність детального правового регулювання зазначеного інституту з урахуванням специфіки підприємницьких правовідносин. Законом про медіацію механізм застосування цієї процедури сформульовано досить широко: закріплено її мету, принципи, умови застосування тощо.

На низький рівень застосування медіації у сфері розв'язання підприємницьких конфліктів впливає також відсутність необхідної кількості професійних медіаторів, які спеціалізуються на правовідносинах у підприємницькій сфері з огляду на їхню специфіку. Крім того, відсутній сформований позитивний імідж посередника. У зв'язку з чим виникає нова проблема - відсутність довіри до медіатора. Обидві проблеми можуть бути вирішені шляхом підвищення професіоналізму медіаторів, зокрема за рахунок збільшення вимог, що висуваються до кандидатури медіатора, тривалості

спеціального навчання, яке має в обов'язковому порядку пройти кандидат у професійні медіатори тощо.

Відсутність вимог до організацій, які надають медіативні послуги, є однією з причин, у зв'язку з наявністю яких медіація рідко використовується для вирішення підприємницьких спорів. Однією з важливих проблем є виконання медіативної угоди в ситуації, коли одна зі сторін підприємницького спору використовує медіацію для ухилення від вирішення конфлікту, не маючи наміру реалізувати досягнуті домовленості. Водночас судами зазначено, що представники підприємницької спільноти, які використовують процедуру медіації, не зверталися з подібними скаргами у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням медіативних угод [31]. Пояснюється це тим, що в результаті застосування медіації сторони врегулювали підприємницький спір самостійно, виробили прийнятні для них умови медіативної угоди, що й сприяло її добровільному виконанню [30].

Таким чином, відсутність масштабного поширення медіації для вирішення підприємницьких спорів порівняно з іншими країнами, де ця процедура застосовується представниками підприємницького співтовариства набагато ширше, пояснюється, зокрема, тим, що представництво в судах цих країн є обов'язковим і професійним. У зв'язку з чим не особливо поінформованим про переваги медіації підприємцям простіше звернутися за захистом своїх законних прав та інтересів до судових органів. Крім того, в таких державах розвинена практика досудового врегулювання спорів через дорогі судові витрати. У підсумку ще до судового розгляду юристи здатні зважити правові позиції сторін і передбачити результат розгляду.

Менталітет українців також можна розглядати як фактор, що ускладнює розвиток медіації у сфері вирішення підприємницьких спорів і конфліктів. Ця проблема є очевидною, оскільки представники української бізнес-спільноти звикли вирішувати конфлікти в судовому порядку і не готові до співпраці. Для багатьох українських підприємців звернення до суду сприймається, як звернення

до владного органу, який все розсудить, згідно Закону, і вирішить за підприємців. Адже на практиці представники господарюючих суб'єктів рідко зустрічаються поза судовим засіданням, навіть для проведення переговорів після отримання позову. Не можна забувати про українську юридичну освіту, яка слідом за процесуальною доктриною культивує розуміння судової форми захисту, як найбільш значущої, не приділяючи належної уваги іншим способам врегулювання спорів.

Можна виокремити низку чинників, які ускладнюють становлення медіації, їх ми можемо умовно розділити на організаційні, фінансові та суб'єктивні. Організаційні чинники напряму пов'язані з новизною процедури медіації, а також недостатнім рівнем рекламної кампанії, низьким рівнем освітньої роботи, насамперед, з боку держави [39].

До фінансових чинників слід віднести відсутність зацікавленості судових представників у примиренні сторін за допомогою процедури медіації, оскільки це безпосередньо відбивається на їхньому заробітку. Суб'єктивні чинники, що ускладнюють становлення процедури медіації, пов'язані з низьким рівнем правової та конфліктологічної культури громадян України. Так, наприклад, наслідком низького рівня конфліктологічної культури українського суспільства слід вважати високий рівень напруженості, конфліктності суспільних відносин, також низький рівень конфліктологічної культури породжує недовіру до медіатора як фахівця, здатного допомогти у врегулюванні та вирішенні конфлікту. Хоч правовий інститут медіації і має законодавче регулювання, безліч норм про медіативну процедуру мають декларативний характер, що породжує необхідність у розв'язанні низки надскладних завдань, метою яких має стати вдосконалення законодавства у сфері медіації [3].

Однією з базових проблем розвитку медіації в Україні також слід вважати проблему виконання медіативної угоди, яка не має примусового характеру виконання та фактично є правочином. Цей факт робить медіацію менш привабливою для сторін конфліктної взаємодії, знижує її ефективність.

Законодавче закріплення інструменту примусового виконання медіативної угоди є оптимальним способом виходу із ситуації, що склалася [5].

З метою підвищення ролі правового інституту медіації, створенні альтернативної моделі, здатної до конкуренції з судовим розглядом спорів, необхідно сформувати в Україні корпус професійних медіаторів. Основу корпусу мають складати професійні юристи, а процедуру медіації слід включити до складу юридичної допомоги. Саме такі заходи дозволили зарубіжним країнам Європи досягти оптимального стану правового інституту медіації.

На сьогоднішній день звісно медіація не може скласти конкуренцію судовому розгляду, оскільки її застосування становить невеликий відсоток від судового навантаження, даний правовий інститут не до кінця реалізував свій потенціал. І в той час варто зазначити, що попри всі труднощі, з якими стикається процедура медіації, ми можемо спостерігати її поступовий розвиток.

Для успішного впровадження медіації в практику вирішення спорів між суб'єктами підприємницької діяльності потрібно враховувати правові та національні особливості України. Вважаємо, що існує необхідність розроблення власної моделі медіації для вирішення підприємницьких спорів, яка враховуватиме національні правові особливості. Якщо говорити про правовий аспект цієї проблеми, то, на жаль, Закон про медіацію не містить ефективних механізмів, які б мотивували підприємців на часте використання цієї примирної процедури. При цьому необхідно констатувати, що для сучасного етапу розвитку суспільства «ефективними механізмами» вважаються тільки такі, що дають майнові вигоди та переваги. Однак матеріальне та процесуальне законодавство в частині інституту медіації таких переваг для суб'єктів підприємницької діяльності не містить [35]. Я вважаю можливим виокремити кілька актуальних напрямів розвитку інституту медіації у підприємницькій сфері, які дадуть змогу зацікавити підприємців у застосуванні медіації та сформувати її, як реальну альтернативу судовому порядку вирішення спорів.

Таким чином, з огляду на вищевикладене, можна сформулювати основні висновки щодо застосування медіації в підприємницькій діяльності з метою оптимізації процесу її ефективного використання в підприємницьких відносинах в Україні. Насамперед потрібно створити стимули для юридичного співтовариства та учасників підприємницької та іншої економічної діяльності при застосуванні медіації як форми захисту прав підприємців.

Розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу може бути стимульований різноманітними чинниками:

- ефективність та економічність: медіація та конфлікт-менеджмент можуть забезпечити ефективні та економічно обґрунтовані рішення конфліктів, що особливо важливо для бізнесу з обмеженими ресурсами;
- час та ресурси: використання медіації може значно скоротити час вирішення конфліктів порівняно з судовими процедурами, що є критичним для бізнесу;
- підтримка бізнес-середовища: сприяння від бізнес-асоціацій, підприємницьких спілок та інших організацій може підтримати усвідомленість та зацікавленість підприємств у використанні конфлікт-менеджменту;
- регулятивна підтримка: створення сприятливого законодавчого середовища, яке визначає та підтримує використання медіації та конфлікт-менеджменту у сфері бізнесу. Професія медіатора має бути додано в класифікаторі професій, а також для цієї професії мають бути розроблені коди видів економічної діяльності;
- професійний розвиток консультантів: розвиток та підтримка професійної спільноти конфліктологів, консультантів та медіаторів, що забезпечить високий рівень кваліфікації та довіри, у тому числі атестація чи акредитація консультантів;

- вивчення кращих практик: розповсюдження та вивчення кращих практик використання медіації та конфлікт-менеджменту в бізнесі через кейси та навчальні матеріали;
- підвищення освіченості: програми навчання та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення освіченості бізнес-спільноти щодо переваг та можливостей конфлікт-менеджменту [14];
- співпраця з освітніми установами: розвиток партнерств з університетами та бізнес-школами для включення конфлікт-менеджменту в бізнес-освіту;
- професія медіатора має бути продовженням повноцінного навчання у вишах, бути в класифікаторі професій, кодів економічної діяльності
- емпатія та побудова стосунків: підкреслення важливості емпатії та побудови стосунків, як ключових аспектів вирішення конфліктів;
- корпоративна культура: впровадження концепції конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру, створення відкритого середовища для вирішення конфліктів.

Ці чинники можуть сприяти впровадженню та розвитку методів конфлікт-менеджменту в малому та середньому бізнесі, що покращить його стійкість та конкурентоспроможність.

Медіація стає дедалі популярнішою завдяки ефективності її методів на практиці. Профільний закон показує світлий бік використання медіації в Україні, без жорстких рамок, в які їх може поставити держава[1].

Сьогодні медіація ефективно застосовується в колективних трудових спорах, працює в системі соціальних послуг, а також у формі примирення в кримінальному процесі. А ті прогалини, які ще не врегульовані на законодавчому рівні, активно заповнюються Національною асоціацією медіаторів України, зокрема, шляхом розроблення стандартів надання послуг медіації, обговорюються механізми добровільної акредитації медіаторів та розгляду скарг на них. Активно розвивають медіацію Національна Асоціація Адвокатів України,

Бізнес Школа КРОК Університету «КРОК», «Асоціація адвокатів України» тощо. Національна Асоціація Адвокатів України у 2022 році презентувала практичний посібник «Адвокат та медіація», який широко розкриває поняття медіації, її переваги використання адвокатами. Бізнес Школа КРОК Університету «КРОК» проводить навчання медіаторів на магістерській програмі «Магістр з медіації та менеджменту конфліктів», створила власний реєстр медіаторів, постійно проводить онлайн та офлайн заходи, присвячені темі медіації тощо. Усі це свідчить, що чим більше ми показуємо переваг медіації, говоримо про неї, тим більше про неї дізнаються підприємців України.

Водночас українським медіаторам, які всі ці роки навчалися та здобували свої знання в різних профільних установах, необхідні єдині державні стандарти якості та контролю. Сьогодні ринок відповідних послуг розвивається досить хаотично, а рівень кваліфікації багатьох фахівців, які іменують себе медіаторами, перевірити складно. Найчастіше медіатори працюють у формі звичайних фізичних осіб-підприємців і займаються консультаційними юридичними послугами, тобто залишаються в тіні, а держава недоотримує податки від їхньої діяльності у свою казну [36].

Але найприкріше в тому, що з усіх переваг медіації наша держава поки що не навчилася отримувати з неї зиск у загальнонаціональних цілях, приміром, таку, як зменшення кількості шлюбборозлучних процесів і зміцнення інституту сім'ї завдяки сімейній медіації. Оскільки з кожним роком судитися в Україні стає дедалі «дорожчим задоволенням», адже розмір судового збору та витрати на адвокатів безперервно зростають, медіація могла б уберегти гаманці українців від зайвих витрат. Але для того щоб залучати медіаторів до розвантаження судової системи, суддям необхідно керуватися чіткими та зрозумілими правилами, встановленими законом. Тому ніхто з фахівців не сумнівається в тому, що без медіації ефективну судову реформу, на яку так зачекалися юристи, навряд чи вдасться реалізувати.

Довіра до судової системи в Україні традиційно залишається низькою, як з боку населення, так і з боку іноземних інвесторів. З огляду на це, бізнес дедалі частіше змушений звертатися до альтернативних методів вирішення спорів, втрачаючи віру в неупередженість українських судів.

Поряд із третейськими судами та арбітражем, одним зі «страхових полісів», що захищають бізнес від бюрократії та корупції в українських судах, став інститут медіації. Подібний попит на справедливе правосуддя сприятливо позначається на розвитку відповідних практик в юридичному бізнесі. Так, професійні послуги медіаторів дедалі частіше можна побачити в арсеналі сучасних українських фірм, а в їхньому штаті значаться експерти, які володіють відповідною кваліфікацією і навіть досвідом роботи в іноземних юрисдикціях. Переваги медіації для юридичної фірми полягають в універсальності: її можна застосувати в найрізноманітніших практиках - у комерційних суперечках між діловими партнерами, податкових спорах із Державною фіскальною службою України, трудових відносинах між роботодавцем і персоналом, сімейній практиці та навіть для розв'язання політичних і міжнародних розбіжностей [58].

Можна з упевненістю спрогнозувати, що інститут медіації стане таким самим невід'ємним атрибутом українського юридичного бізнесу, як і професійна адвокатура. Звертаючись по юридичну допомогу до будь-якої юридичної фірми або адвокатського бюро, ви неодмінно отримаєте допомогу адвоката, компетенцію якого може підтвердити складання кваліфікаційного іспиту, а Національна асоціація адвокатів України простежить за щорічним підвищенням кваліфікації такого фахівця і притягне його до дисциплінарної відповідальності в разі порушення адвокатської етики. Крім того, у штаті будь-якої юридичної фірми, яка займається відновленням платоспроможності підприємств або стягненням проблемної заборгованості, вам неодмінно запропонують послуги арбітражного керуючого або приватного виконавця, компетенцію яких також підтвердять уповноважені структури, що стежать за «чистотою» відповідної спільноти. У випадку з медіацією все набагато складніше. Вам також можуть

рекомендувати фахівця, однак упевнитися в його кваліфікації буде досить складно, хоча й існують багато різних реєстрів медіаторів в Україні та поза її межами.

Спільнота медіаторів готова тісно працювати з будь-якими народними обранцями і ділитися своїми напрацюваннями заради того, щоб медіація в Україні повноцінно запрацювала, як працює в інших країнах Європи, і приносила максимальну користь нашому суспільству. Дуже важливим чинником розвитку використання медіації є те, що нормативне закріплення медіації міститься і у наступних кодифікованих актах, зокрема у:

- Цивільному процесуальному кодексі України. У ході підготовчого засідання суд уточнює у сторін, чи бажають вони укласти мирову угоду, провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації (ст. 197). Якщо сторони погоджуються, тоді суд зобов'язаний зупинити провадження у справі за клопотанням сторін;

- Господарському процесуальному кодексі України. Під час підготовчого провадження суд звертається до сторін з уточненням, чи виявляють вони бажання провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації (ст. 182);

- Кодексі адміністративного судочинства України. Сторони можуть досягнути вирішення питання/примирення, використовуючи процедуру медіації, на будь-якій стадії судового процесу, що є підставою для закриття провадження в адміністративній справі (ст. 47). Суд з'ясовує, чи бажають сторони вирішити спір шляхом примирення, використовуючи процедуру медіації (ст. 180, 181).

3.3. Висновки до третього розділу

На даний час альтернативні методи вирішення конфліктів завойовують міцні позиції в усьому світі. Професійні медіатори забезпечують створення умов для конструктивного діалогу між конфліктуючими сторонами, тим самим допомагаючи їм працювати ефективніше. Дедалі більшу увагу останнім часом привертає практика навчання менеджерів середньої та вищої ланки мистецтву

медіації. Уміння спрямовувати енергію співробітників із негативного в позитивне річище шляхом забезпечення їм умов для самостійного й узгодженого ухвалення рішень дасть змогу менеджерам скоротити кількість конфліктів на роботі та посилити трудову мотивацію підлеглих. Досить перспективним видається вдосконалення підходів до гармонізації відносин між працівниками шляхом навчання медіативних процедур фахівців служб і департаментів з управління персоналом, відділів кадрів, психологічних служб.

Розвиток використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу може бути стимульований різноманітними чинниками:

- ефективність та економічність: медіація та конфлікт-менеджмент можуть забезпечити ефективні та економічно обґрунтовані рішення конфліктів, що особливо важливо для бізнесу з обмеженими ресурсами;

- час та ресурси: використання медіації може значно скоротити час вирішення конфліктів порівняно з судовими процедурами, що є критичним для бізнесу;

- підтримка бізнес-середовища: сприяння від бізнес-асоціацій, підприємницьких спілок та інших організацій може підтримати усвідомленість та зацікавленість підприємств у використанні конфлікт-менеджменту;

- регулятивна підтримка: створення сприятливого законодавчого середовища, яке визначає та підтримує використання медіації та конфлікт-менеджменту у сфері бізнесу;

- професійний розвиток консультантів: розвиток та підтримка професійної спільноти конфліктологів, консультантів та медіаторів, що забезпечить високий рівень кваліфікації та довіри;

- вивчення кращих практик: розповсюдження та вивчення кращих практик використання медіації та конфлікт-менеджменту в бізнесі через кейси та навчальні матеріали;

- підвищення освіченості: програми навчання та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення освіченості бізнес-спільноти щодо переваг та можливостей конфлікт-менеджменту [14];

- співпраця з освітніми установами: розвиток партнерств з університетами та бізнес-школами для включення конфлікт-менеджменту в бізнес-освіту;

- емпатія та побудова стосунків: підкреслення важливості емпатії та побудови стосунків, як ключових аспектів вирішення конфліктів;

- корпоративна культура: впровадження концепції конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру, створення відкритого середовища для вирішення конфліктів.

Дуже важливим чинником розвитку використання медіації є те, що нормативне закріплення медіації міститься і у наступних кодифікованих актах, зокрема у:

- Цивільному процесуальному кодексі України. У ході підготовчого засідання суд уточнює у сторін, чи бажають вони укласти мирову угоду, провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації (ст. 197). Якщо сторони погоджуються, тоді суд зобов'язаний зупинити провадження у справі за клопотанням сторін;

- Господарському процесуальному кодексі України. Під час підготовчого провадження суд звертається до сторін з уточненням, чи виявляють вони бажання провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації (ст. 182);

- Кодексі адміністративного судочинства України. Сторони можуть досягнути вирішення питання/примирення, використовуючи процедуру медіації, на будь-якій стадії судового процесу, що є підставою для закриття провадження в адміністративній справі (ст. 47). Суд з'ясовує, чи бажають сторони вирішити спір шляхом примирення, використовуючи процедуру медіації (ст. 180, 181).

Поширення конфліктологічних знань в Україні, навчання новим технологіям і підходам до розв'язання суперечностей на основі використання

процедур альтернативного розв'язання спорів і конфліктів, створення курсів медіації на базі вищих навчальних закладів, центрів підвищення кваліфікації або додаткової освіти сприятиме стабілізації стосунків у трудових колективах, а зрештою - підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств.

ВИСНОВКИ

Медіація та конфлікт-менеджмент являють собою важливі інструменти для малого та середнього бізнесу. Використання медіації дозволяє ефективно вирішувати конфлікти на робочому місці, зменшуючи витрати на юридичні процедури та відновлюючи ефективність колективу.

Медіаційні та конфлікт-менеджментові стратегії сприяють побудові здорового робочого середовища. Ці підходи дозволяють підтримувати комунікацію та співпрацю між співробітниками, забезпечуючи сталість та відмінність в робочих відносинах.

Конфлікт-консалтинг є корисним інструментом для прогнозування та управління конфліктами. Вчасне залучення консультанта дозволяє уникнути загострення конфліктів, надаючи об'єктивний погляд на ситуацію та розробляючи стратегії їхнього вирішення.

Медіація в епоху цифрових технологій відкриває нові можливості. Застосування віртуальних платформ для медіації дозволяє здійснювати вирішення конфліктів на відстані, забезпечуючи зручність та доступність процесу для всіх сторін.

Впровадження конфлікт-менеджменту та консалтингу в малих та середніх підприємствах сприяє їхньому стабільному розвитку. Збалансоване вирішення конфліктів сприяє підвищенню продуктивності та створює сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Ефективне управління конфліктами важливо для збереження репутації бізнесу. Своєчасне та професійне врегулювання конфліктів допомагає уникнути негативного впливу на імідж компанії та зберігає довіру як серед співробітників, так і серед клієнтів.

Узагальнюючи, медіація, конфлікт-менеджмент та конфлікт-консалтинг є невід'ємною частиною стратегії управління малим та середнім бізнесом, сприяючи збалансованому та сталому розвитку підприємства. Їхня важливість

полягає в здатності забезпечувати конструктивні рішення, покращувати комунікації та підтримувати позитивний робочий клімат.

Медіація є ефективним та результативним методом вирішення управлінських конфліктів. Це добровільний та конфіденційний процес, у якому поважна нейтральна третя сторона, або медіатор, сприяє досягненню угоди шляхом переговорів. У медіації сторони розробляють умови угоди шляхом консенсусу, зберігаючи повний контроль над результатами переговорів, що відрізняється від судового процесу.

Медіація спрямована на конфіденційний та позасудовий підхід до вирішення конфліктів, де медіатор, діючи як нейтральна сторона, сприяє сторонам у пошуку рішення, що враховує їхні інтереси. Сторони конфлікту в медіації самі приймають рішення, і медіатор не втручається у цей процес.

Принципи медіації включають добровільність участі, збереження конфіденційності і нейтралітету медіатора, взаємоповагу та рівноправність сторін, відкритість щодо результату процесу. Медіація розвивається на принципах активного участі сторін, що спільно працюють під керівництвом медіатора над знаходженням конструктивного вирішення конфлікту.

У дослідженні, яке було проведено в роботі виявлено, що представники малого та середнього бізнесу часто зіштовхуються з проблемами комерційних спорів під час своєї діяльності і витрачають велику кількість коштів на судові процедури та юридичні послуги. З цих опитувань випливає, що 75% респондентів не задоволені процедурою вирішення комерційних спорів через суд.

Також виявлено, що 42% опитаних не володіють достатньою інформацією про альтернативні методи вирішення конфліктів у межах своєї комерційної діяльності. Це свідчить про те, що підприємці можливо не повністю розуміють можливості альтернативних шляхів вирішення конфліктів. Така ситуація підтверджує актуальність теми та необхідність роботи у напрямку популяризації медіації серед підприємців.

За результатами опитувань виявлено, що 73% респондентів не використовують медіацію при виникненні конфліктів, вдаючись до традиційних методів вирішення суперечок. Це підкреслює важливість розгляду альтернативних методів вирішення спорів для підприємців.

Тема альтернативних методів вирішення конфліктів є актуальною і потребує розвитку в сфері використання медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу для малого та середнього бізнесу.

Для розвитку медіації, конфлікт-менеджменту і конфлікт-консалтингу в бізнесі можна вжити ряд заходів:

Інтеграція освіти та тренінгів. Запровадження програм освіти з медіації та конфлікт-менеджменту для керівників і співробітників. Регулярне проведення тренінгів для навчання навичкам врегулювання конфліктів.

Створення внутрішнього відділу медіації. Утворення команди внутрішніх медіаторів, які будуть вирішувати конфлікти в межах організації. Забезпечення їхньої постійної підтримки та професійного розвитку.

Запровадження конфлікт-супроводу. Розробка програм конфлікт-супроводу для надання підтримки та консультацій стосовно конфліктів на робочому місці. Створення механізмів звернення до конфлікт-супроводу для співробітників.

Проведення аудиту конфліктів. Регулярне вивчення та аналіз конфліктів в організації для виявлення основних причин та паттернів. Визначення стратегій управління конфліктами на основі отриманих даних.

Створення політики врегулювання конфліктів. Розробка чіткої політики щодо врегулювання конфліктів в організації. Забезпечення доступу до політики та процедур для всіх співробітників.

Впровадження системи винагородження. Заохочення використання альтернативних методів врегулювання конфліктів шляхом встановлення систем винагородження та визнання успішних випадків.

Підтримка від верхнього керівництва. Залучення топ-менеджменту до процесів медіації та конфлікт-менеджменту. Підтримка та демонстрація прикладу керівництвом вирішення конфліктів за допомогою альтернативних методів.

Взаємодія із зовнішніми постачальниками. Врахування концепцій медіації та конфлікт-консалтингу при обранні зовнішніх консультантів та партнерів. Підтримка внутрішнього експертного рівня для ефективної співпраці.

Загальною метою є створення позитивного та відкритого робочого середовища, де конфлікти вирішуються конструктивно, а медіація та конфлікт-консалтинг стають важливою частиною корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Медіацію». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/216385.html>
2. Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів: Указ Президента України від 10.05.2006 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>.
3. Алеш Загар. Кампанія з інформування громадськості про медіацію в Україні / Алеш Загар // Відновне правосуддя в Україні. 2008. № 4. С. 49–92.
4. Аристотель. Політика. Переклад с др.-греч. С. М. Роговина. М.: РИПОЛ класик, 2010. 592 с.
5. Арсенюк А.О. Процесуально-процедурний порядок судового розгляду земельних спорів в Україні: дис.канд. юрид. наук. К., 2016. С. 168.
6. Бакалінська О. О. Добросовісність, розумність, справедливість судового розсуду. Вісн. господарського судочинства. 2012. № 3. С. 93–97.
7. Бакалінська О. О. Концептуальні підходи до визначення змісту поняття добросовісність в західній правовій доктрині. Часопис Київського університету права. 2012. № 2. С. 150–154.
8. Бакалінська О. О. Правові проблеми розвитку саморегулювання в сфері добросовісної конкуренції. Медіація в Україні: теорія та практика. Право і суспільство. 2014. № 2. С. 63–68.
9. Безпальча Р. Центр відновного правосуддя в громаді. 2007. № 1. С. 14–26.
10. Бедрій М. М. Основні ознаки українських копних судів (XIV–XVIII). Часопис Київ. ун-ту права. 2009. № 1. С. 30–35.
11. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1 (5). С. 158 – 173.
12. Б.Паливода. Господарський процесуальний кодекс України. Станом на листопад 2023 рік. Київ: Юстініан, 2023. – 230 с.

13. Біцай А. Участь адвоката в медіації: монографія. К.: Алерта, 2017. 260 с.
14. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. Право і суспільство. 2013. № 6. С. 85–89.
15. Бобровник С.В. Компроміс і конфлікт у праві: теоретико-методологічне дослідження: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук: спец. 12.00.01 «Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень». Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2013. 40 с.
16. Г. В. Анікіна, Ю. В. Білоусов, Н. Л. Бондаренко-Зелінська [та ін.]; під ред. У. Хелльманна, Н. Л. Бондаренко-Зелінської. Вступ до альтернативного вирішення спорів: навч. посіб./Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. 234 с.
17. Гайдук А.В. Проблеми законодавчого забезпечення медіації в Україні. Часопис Академії адвокатури України. 2013. № 19. С. 1–3.
18. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
19. Геселев О. Зміна пануючого праворозуміння як обов'язкова умова впровадження відновного правосуддя в Україні (філософсько-правовий аспект). Право України. 2010. № 3. С. 106–114.
20. Гірник А. М. Основи конфліктології. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.
21. Гончаренко О.М. Права людини в Україні: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 207 с.
22. Гусарєв С. Д. Юридична діяльність: методологічні та теоретичні аспекти: дис. д-ра юрид. наук. Київ, 2007. С. 422
23. Добриніна Г. Чи можна вирішити спір, не звертаючись до суду? Довідник економіста. 2008. № 6. С. 35–38.
24. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2010. 304 с

25. Єрмоєнко Г. Про проект закону «Про медіацію в Україні». Право України. 2011. № 11–12. С. 217–220.
26. Жмудь В. Запровадження процедури медіації (примирення) у законодавстві України [Електронний ресурс]. 2007. № 11. URL:<http://www.minjust.gov.ua/11347>.
27. Зазуляк Ю. Ремесло суперарбітра, шляхетські конфлікти та полубовне замирення у Руському воєводстві початку ХХ ст. Альманах соціальної історії. 2007. № 7. С. 43–57.
28. Зайчук О. В. Сучасна правова енциклопедія / О. В. Зайчук, О. Л. Копиленко, Н. М. Оніщенко; за заг. ред. ОВ Зайчука; Ін-т законодавства Верховної Ради України. 2010.
29. Замніус В. Передумови впровадження процедури медіації в Україні. Бюл. нац. служби посередництва і примирення. 2006. № 11. С. 46–54.
30. Запара С.І. Удосконалення процедури вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) примирними органами в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.05 «Трудове право соціального забезпечення». Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2005. 22 с.
31. Землянська В. Альтернатива судам – належить вам [Електронний режим]. Юридична газета. 2007. URL:http://bihun.in.ua/uploads/tx_upspubs/I_2007_Zemlyanska.pdf
32. Землянська В. В., Ільковець Л. Б., Сегедін В. Б. Впровадження відновного правосуддя у кримінальне судочинство України: посібник. Київ: Видавець Захаренко В. О., 2008. 168 с.
33. Землянська В. Вивчення досвіду Польщі у сфері медіації / В. Землянська // Право України. 2004. № 3. С. 137.
34. Зубко Т.Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в Європейському Просторі. Право: зб. наук. пр. Харків. нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди. 2014. Вип. 21. С. 130–136.

35. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2011 рік. Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. 2012. №. 1–2. С. 45–50.
36. Канеман Д. Мислення швидке і повільне. Київ: Наш формат. 2017. Розд. 7.
37. Канішева К. М. Розвиток примирливих процедур у врегулюванні спорів, які виникають із шлюбно-сімейних правовідносин [Електронний ресурс]. Право і безпека. 2009. № 2. URL: <http://pravoznaves.com.ua/period/article/3793/%CA>.
38. Катаєва Е. Національні особливості медіації в Україні: досвід та перспективи. Слово Національної школи суддів України. 2013. № 3. С. 156–161.
39. Кисельова Т. Роль міжнародних донорів та місцевих НУО в розвитку медіації в Україні [Електронний ресурс]. – URL: http://ukrmediation.com.ua/ua/useful_information/articles/?pid=1134.
40. Кисельова, Т. (2017). Довідник організацій медіаторів України. URL: <http://ssrn.com/abstract=3012496>.
41. Кобернюк В. Інститут закриття кримінального провадження зі звільненням обвинуваченого від кримінальної відповідальності: сучасний стан і перспективи / В. Кобернюк // Вісн. прокуратури. 2012. № 10. С. 64–70.
42. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 лип. 2005 р. № 2747-IV [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>.
43. Козюбра М.І. Принцип верховенства права і верховенства Конституції: співвідношення. Конституційне будівництво в Україні: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (01–03 червня 2000 року). Ужгород: Закарпаття, 2000. С. 27–34.
44. Кохан Г. Чи потрібна медіація Україні? Юридичний Радник. 2014. № 2(74). URL : <http://yurradnik.com.ua/stati> (дата звернення: 20.11.2023)
45. Кравчук М.В. Теорія держави і права України: опорні конспекти. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 524 с.
46. Лєко Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книги– XXI, 2014. 520 с.

47. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Київ : Інститут законодавства ВР України, 2018. 276 с.
48. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія / Н. А. Мазаракі / Інститут законодавства Верховної Ради України. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.
49. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.]; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. — Одеса: Екологія, 2019. 456 с.
50. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. (1), 92–100. Миколаєнко, Я. Ю. (2015).
51. Медіація, як ефективний засіб вирішення міжнародних конфліктів. Наше право. 2022.(3), 184-188.
52. Настіна О.І. Медіація як альтернативний та ефективний спосіб вирішення межових земельних спорів. Бюл. М-ва юстиції України. 2014. № 3. С. 129–134.
53. Нестор Н. В. Запровадження медіації в кримінальному процесі України: проблеми теорії та практики: монографія. К.: Алерта, 2018. 182 с.
54. Паладій М., Шевелева Т. Не хочете вирішувати конфлікт у суді – зверніться до медіатора. Інтелектуальна власність. 2006. № 12. С. 4–7.
55. Практичне застосування медіації: практично-методичний посібник викладача / укл.: В. Каневська, К. Наровська. Київ, 2016. URL: http://www.fair.org.ua/content/library_doc/Curriculum_Mediation_print.pdf
56. Присяжнюк І. Запровадження медіації як форми відновного правосуддя. Вісник Національної академії прокуратури України. 2012. № 2. С
57. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах: директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та ради. URL: http://www.ukrmediation.com.ua/files/directive_ukr1.pdf.
58. Спектор О. М. Альтернативні способи вирішення цивільноправових спорів: світовий досвід та перспективи застосування у правовій системі України: монографія. Київ: Фенікс, 2013. 160 с.

59. Тарнавська, А. Становлення інституту медіації в умовах євроінтеграційних процесів України. Публічне право. (1), 211–2018.
60. Уінслейд Фішер Р., Юрі У., Петтон Ю. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій. Київ: Основи, 2016. 220 с.
61. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калініченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваіте, 2021. — 224 с
62. Alessandra Sgubini. Capitalizing On Mediation: The Power Of Promoting Awareness For Business Efficiency. 2008
<https://www.mediate.com/articles/sgubinia5.cfm#bio>
63. C.A. Preston. Event Marketing. 2d edition. Wiley 2012.
64. Conflict is costing business £ 33 billion every year. URL:
http://www.cedr.com/?location=/news/archive/20060526_232.htm.
65. Evan Tarver. Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard Business Review. Accessed Sept. 4. 2021.
66. Kovach K. Mediation. Principles and Practice. Saint Paul. 2004. P. 15.
67. Leonard H. Hoyle. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions & Expositions. 1st edition. Wiley. 2002.
68. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict. 2008. <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm#bio>
69. Martin Brink. Corporate mediation: a proposition? Corporate Mediation Journal. 2018:https://www.elevenjournals.com/zoek?search_category=&search_Journal_code=&search_kind=author&search_text=Brink&search_year=
70. Petar Petrie. Why Business Need Mediation - Resolving Disputes among Business Partners. Diplomacy & Commerce. 2018. Issue No. 3.
71. Riskin L., Westbrook J., Guthrie Ch., Heinsh T., Reuben R., Robbennolt J. Dispute Resolution and Lawyers. Saint Paul. 2006. P. 191–192.
72. The costs of non ADR Survey Data Report / ADR Center. Rome, 2010. 39 p. 8.

73. The International Scientific and Practical Web- Congress of Economists and Jurists "LIVING ECONOMICS: Yesterday, Today, Tomorrow", professional scientific publication, - ed.dep.: Geneva (Switzerland), Odessa (Ukraine), 2016, p. 272.

74. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations / Carsten K.W. De Dreu, Michele J. Gelfand. New York, London: Lawrence Erlbaum Associates. Taylor & Francis Group, 2008. 484 p.

75. Wolf conflicts: a sociological study / Ketil Skogen, Olve Krange, and Helene Figari. N. Y.: Berghahn Books, 2017. V. 1. 217 p.

76. Актуальні інтерв'ю. Медіація: крок уперед чи в нікуди? [Електронний ресурс]. Правовий тиждень. 2010. № 30 (208). URL:<http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&&newsid=122123>.

77. Актуальні проблеми теорії держави та права. Ч. I. Актуальні проблеми теорії держави : навч. посіб. / [С.М. Тимченко, С.К. Бостан. С.М. Легуша та ін.]. – Київ: КНТ, 2007. – С. 45–46.

78. Ахмач Г. М. Умови мирової угоди та практика їх застосування [Електронний ресурс] / Г. М. Ахмач // Актуальна юриспруденція. – URL:http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=531%3A13051314&catid=68%3A3-0513&Itemid=84&lang.

79. Бережна І. Сумна доля альтернативних методів вирішення спорів в Україні [Електронний ресурс] / І. Бережна. – URL: <http://blog.liga.net/user/berezhnaya/article/2073.aspx>.

80. Впровадження медіації в адміністративному судочинстві: за і проти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uris-c.com.ua/2012/11/05/>

81. Тетяна Кисельова. Інтеграція медіації в судову систему України: Програмний документ, Рада Європи, Київ, 2017. URL: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integartion-ukr-new-31-07-2017/168075c1e7> (дата звернення: 23.11.2023).

82. Медіація в Україні: на порозі нового етапу розвитку. [Електронний ресурс].URL:https://lb.ua/blog/pravo_justice/573234_mediatsiya_ukraini_porozi_novogo.html

ДОДАТОК А

Інформація про дослідження

«Дослідження про потребу в медіації для малого та середнього бізнесу»

Анкета дослідження

1. Ваше ім'я та прізвище (українською, як у паспорті)

2. Рік народження

3. Стать

- Жіноча
- Чоловіча

4. Ваше місто

5. Маркетингова назва компанії Скільки років працює бізнес від моменту реєстрації?

- понад 5 років
- 3-5 років
- менше 3 років
- менше 1 року

6. Короткий опис діяльності компанії

7. Галузь бізнесу:

- IT
- Автобізнес
- Аграрний бізнес
- Будівництво. Ремонт. Архітектура
- Важка промисловість
- Видавництво і медіа
- Дизайн та декор
- Зообізнес
- Консалтинг та Фінанси
- Краса та здоров'я
- Логістика та транспорт

- Маркетинг. Реклама. Просування
- Медицина
- Мода. Одяг. Взуття. Аксесуари
- Освіта
- Ресторанний та готельний бізнес
- Розваги та івенти
- Туризм та спорт
- Харчова промисловість
- Інше:

8. Скільки працівників у вашій компанії?

- До 10
- 11-50
- 51-250
- Понад 250

9. Тип бізнесу:

- Виробництво
- Торгівля
- Професійні послуги/сервіси
- Франчайзер
- Франчайзі

10. Чи стикаєтесь ви із комерційними спорами?

- Так
- Ні

11. Які причини виникнення комерційних спорів?

- Низький рівень культури спілкування
- Низький рівень обізнаності в правових питаннях

- Відсутність відповідальності у питаннях ведення бізнесу
- Інше:

12. Чи задовольняє Вас процедура вирішення комерційного спору за допомогою суду?

- Так
- Ні

13. Скільки витрачаєте на вирішення комерційних спорів?

- до 10 000 грн. на рік
- до 100 000 грн. на рік
- більше 1 000 000.00 грн. на рік
- Інше:

14. Чи знаєте ви про медіацію як спосіб врегулювання конфліктів?

- Так
- Ні

15. Чи використовуєте ви медіацію?

- Так
- Ні