

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

Василенко Юлія Миколаївна

**Кваліфікаційна робота
ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СУТНІСТЬ,
ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ
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

Ю.М.Василенко

Науковий керівник **Окунєв І.С.**

Кандидат юридичних наук,

доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку

ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”

Київ - 2025

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ / SUMMARY	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	7
1.1. Конфлікти у бізнес-середовищі: поняття, причини та типи.....	7
1.2. Традиційні методи вирішення конфліктів в бізнес-середовищі.....	23
1.3. Переваги і недоліки традиційних підходів у вирішенні конфліктів....	28
1.4. Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	35
2.1. Основи медіації як альтернативного підходу до вирішення конфліктів	35
2.2 Концепція медіації: принципи, етапи та ключові аспекти застосування.....	45
2.3 Функціонування медіації в Україні: організація процесів альтернативного вирішення конфліктів у бізнес-середовищі.....	53
2.4. Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	60
3.1. Порівняння ефективності традиційних і сучасних методів у різних типах конфліктів у бізнес середовищі.....	60
3.2 Стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему корпоративного управління	65
3.3 Інструменти та механізми впровадження медіації у вирішенні конфліктів у бізнес-середовищі.....	71
3.4. Висновки до третього розділу.....	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

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

The modern business environment is characterized by increasing complexity and frequent conflicts between companies, employees, partners, and clients. Traditional methods of dispute resolution, such as litigation and arbitration, have significant drawbacks, including high financial costs, lengthy processes, and potential reputational risks. In this context, the application of alternative approaches, with mediation playing a key role, is becoming increasingly relevant.

The research method involves a comparative analysis of the effectiveness of traditional and modern methods of conflict resolution in the business environment, as well as the justification of strategic approaches to integrating mediation into corporate governance. The study examines the main types of business conflicts, their causes and consequences, and analyzes international experience in the application of mediation.

The study proves that mediation is an effective tool for dispute resolution, ensuring flexibility, confidentiality, the preservation of business relationships, and significant savings in time and financial resources. The use of mediation in negotiations, internal corporate procedures, and international commercial disputes allows parties to achieve mutually beneficial solutions and avoid conflict escalation.

The study proposes strategic recommendations for implementing mediation in corporate governance. Key directions include the development of corporate mediation policies, staff training, the creation of internal mediation services, and the integration of mediation mechanisms into HR processes and business negotiations. Special attention is given to technological solutions, such as online platforms for remote mediation, automated conflict analysis systems, and artificial intelligence.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches in companies across various industries. The integration of mediation procedures helps reduce conflict levels, minimize financial risks, and improve the internal climate of organizations.

ВСТУП

Актуальність теми вирішення конфліктів у бізнес-середовищі обумовлена динамічністю сучасного ринку, де взаємодія між підприємствами, партнерами, клієнтами та працівниками є невід'ємною частиною господарської діяльності. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях, включаючи внутрішньоорганізаційні суперечності, комерційні спори та міжкорпоративні протистояння. Ефективне врегулювання таких ситуацій безпосередньо впливає на стабільність, конкурентоспроможність та репутацію компаній.

Традиційні методи вирішення конфліктів, зокрема судові процеси та арбітраж, часто є затратними за часом і фінансовими ресурсами, що може негативно позначатися на бізнес-операціях. Крім того, формальність і жорсткі юридичні рамки не завжди сприяють конструктивному діалогу між сторонами. Саме тому сучасні тенденції в управлінні конфліктами фокусуються на альтернативних підходах, серед яких особливу увагу привертає медіація.

Медіація як інноваційний метод врегулювання суперечок пропонує більш гнучкий, конфіденційний та взаємовигідний спосіб досягнення домовленостей. Її застосування дозволяє сторонам зберігати ділові відносини, мінімізувати репутаційні ризики та знаходити рішення, які відповідають інтересам усіх учасників конфлікту. В Україні цей підхід лише починає активно розвиватися, однак його ефективність вже підтверджується практикою в країнах з розвиненою економікою.

З огляду на виклики сучасного бізнес-середовища, дослідження методів врегулювання конфліктів, зокрема через інтеграцію медіації у корпоративне управління, є надзвичайно важливим. Впровадження інноваційних стратегій у цій сфері сприятиме підвищенню правової культури, ефективному управлінню ресурсами та формуванню довгострокових партнерських відносин у бізнесі. Таким чином, розгляд теми є актуальним не лише з наукової, а й з практичної точки зору, адже сприяє розробці ефективних механізмів розв'язання конфліктів у бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних методів вирішення конфліктів у бізнес-середовищі та розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів, зокрема медіації, у корпоративне управління.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття, причини та типи конфліктів у бізнес-середовищі;
- дослідити традиційні методи вирішення конфліктів, їх переваги та недоліки;
- розглянути основи медіації як альтернативного способу врегулювання суперечок;
- визначити принципи, етапи та ключові аспекти застосування медіації;
- проаналізувати особливості функціонування медіації в Україні;
- порівняти ефективність традиційних і сучасних методів врегулювання конфліктів;
- розробити стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему корпоративного управління;
- запропонувати інструменти та механізми впровадження медіації у бізнес-процеси.

Об'єктом дослідження є процес виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі, зумовлених об'єктивними й суб'єктивними чинниками (економічними, правовими, психологічними та ін.).

Предметом дослідження є методологічні та практичні аспекти застосування традиційних методів вирішення конфліктів у підприємницькій діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплексний підхід, що включає порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Також застосовано методи систематизації, узагальнення, контент-аналізу

нормативно-правових документів та кейс-стаді для оцінки ефективності медіаційних механізмів у корпоративному управлінні.

Практична значущість. Результати дослідження мають значну практичну цінність для компаній, які прагнуть оптимізувати систему вирішення конфліктів і зменшити фінансові витрати, пов'язані з судовими процесами. Впровадження медіації в корпоративне управління дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів, знизити рівень напруги у трудових відносинах, а також запобігти репутаційним ризикам. Запропоновані стратегічні рекомендації можуть бути використані для розробки корпоративної політики щодо мирного врегулювання суперечок, формування внутрішніх служб медіації та підвищення комунікативної компетентності персоналу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Конфлікти у бізнес-середовищі: поняття, причини та типи

Конфлікти є невід'ємною частиною бізнес-середовища, оскільки будь-яка організація складається з людей із різними інтересами, поглядами та стилями роботи. Ефективне управління конфліктами є ключовим завданням керівників, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність, корпоративну культуру та довгостроковий успіх компанії.

Дослідження показують, що значна частина робочого часу витрачається на конфліктні ситуації та їх подолання [8]. Працівники можуть витрачати в середньому до п'яти хвилин щодня на роздуми про конфлікти, тоді як керівники проводять значно більше часу, займаючись їхнім вирішенням. Однак конфлікти не завжди є негативним явищем. Якщо ними управляти правильно, вони можуть сприяти інноваціям, покращенню процесів та зміцненню командної роботи.

Ефективне управління конфліктами в організаційному середовищі потребує розуміння природи цього явища. Конфлікт — це складна соціальна взаємодія, яка може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. В історичному контексті до конфлікту ставилися по-різному: у добу Відродження його розглядали як «пережиток варварської епохи», а філософ Іммануїл Кант (XVIII ст.) вважав його природним станом боротьби всіх проти всіх. Водночас Георг Гегель (початок XIX ст.), визнаючи позитивний вплив конфлікту на розвиток суспільства, виступав за збереження державної єдності, оскільки вважав, що надмірні соціальні заворушення можуть призвести до руйнування основ державності [9].

У сучасних суспільних науках конфлікт інтерпретується по-різному, залежно від теоретичного підходу. Одні концепції пов'язують конфлікт із «аномією» (дисбалансом у суспільстві), інші — із боротьбою за ресурси та владу. На думку дослідника М. Примуша, сучасні соціальні теорії можна поділити на дві великі групи: функціоналістичні та конфліктні [10]. Представники першої (зокрема, Т. Парсонс) розглядають конфлікт як негативне явище, що порушує рівновагу суспільства. Водночас Р. Мертон пропонував диференційований підхід, вивчаючи як явні та приховані функції конфлікту, так і його можливі дисфункції [11].

Прихильники конфліктної парадигми розглядають конфлікт у ширшому значенні, включаючи до нього такі явища, як суперечки, змагання, конкуренцію, протест, агресію та боротьбу. Так, соціолог Ральф Дарендорф наголошував, що конфлікти можуть мати різні форми — від політичних дебатів і переговорів до відкритих соціальних протистоянь [12]. Подібного погляду дотримувався і Мортон Дойч, який стверджував, що конфлікти виникають там, де існує суперечність у прагненнях, інтересах або доступі до ресурсів [13]. Вони можуть проявлятися як внутрішні напруження (наприклад, боротьба мотивів) або як відкриті зіткнення між особами чи групами.

Для кращого розуміння поняття «конфлікт» у бізнес-середовищі розглянемо основні наукові та практичні підходи до його визначення — табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «конфлікт» у бізнес-середовищі

Підхід	Ключові ідеї	Основні представники
Класичний (конфлікт як негативне явище)	Конфлікт є деструктивним, він руйнує організаційні зв'язки, призводить до втрати продуктивності та суперечить гармонійному розвитку бізнесу. Управління конфліктами повинно бути спрямоване на їх усунення.	Т. Парсонс, Г. Спенсер, Ф. Тейлор
Функціоналістичний (конфлікт як	Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні функції. Вони є природною	Р. Мертон, Л. Козер

необхідний елемент організації)	частиною організаційної взаємодії та можуть сприяти змінам, розвитку і вдосконаленню процесів.	
Конфліктологічний (конфлікт як рушійна сила змін)	Конфлікт є механізмом розвитку організацій та суспільства. Він сприяє інноваціям, покращенню стратегій та адаптації компаній до змін. Бізнес має використовувати конфлікти для вдосконалення своєї діяльності.	К. Маркс, Р. Дарендорф
Психологічний (конфлікт як прояв внутрішніх суперечностей особистості та колективу)	Конфлікти виникають через несумісність особистісних цінностей, мотивів, сприйняття та емоцій. Управління конфліктами повинно включати аналіз психологічних чинників, комунікацію та переговори.	З. Фрейд, К. Левін, М. Дойч
Системний (конфлікт як частина організаційної динаміки)	Конфлікти є неминучими в складних системах, таких як організації. Вони можуть бути симптомами дисфункцій або джерелом покращень. Управління конфліктами повинно базуватися на оптимізації системних взаємодій.	Н. Луман, Г. Саймон
Економічний (конфлікт як результат боротьби за ресурси)	Конфлікти в бізнесі виникають через обмеженість ресурсів (фінансів, робочої сили, ринку тощо). Вони є основою конкурентної боротьби та потребують стратегічного підходу до їх розв'язання.	А. Сміт, Дж. Неш
Когнітивний (конфлікт як результат різних способів мислення та прийняття рішень)	Конфлікти виникають через різні підходи до аналізу інформації, стратегічного планування та прийняття рішень. Вони можуть бути корисними для пошуку нових рішень та підвищення ефективності управління.	Г. Саймон, Д. Канеман

Джерело : узагальнено автором на основі [7- 11]

Визначення поняття «конфлікт» у бізнес-середовищі охоплює широкий спектр підходів, кожен із яких розкриває певні аспекти цього явища. Аналіз наведених концепцій дозволяє простежити еволюцію поглядів на природу конфлікту та його роль в організаційних процесах.

Класичний підхід трактує конфлікт як небажане явище, що порушує стабільність організації та ускладнює її функціонування. Представники цього напрямку, зокрема Т. Парсонс, Г. Спенсер і Ф. Тейлор, вважали, що конфлікти є деструктивними, оскільки вони перешкоджають гармонійному розвитку бізнесу [7]. Управління конфліктами, відповідно до цієї концепції, має бути спрямоване на їх уникнення або швидке вирішення. Однак у

сучасних умовах такий підхід виявляється надто обмеженим, адже він не враховує потенціалу конфліктів як джерела змін та інновацій.

Функціоналістичний підхід визнає, що конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Роберт Мертон та Льюїс Козер звертали увагу на функціональність конфлікту: хоча він може порушувати стабільність, водночас він сприяє вдосконаленню системи, стимулює розвиток організації та відкриває можливості для змін [8]. У контексті бізнесу цей підхід дозволяє не лише долати конфлікти, а й використовувати їх як механізм розвитку.

Конфліктологічна теорія, представлена Карлом Марксом і Ральфом Дарендорфом, трактує конфлікт як основу соціального прогресу [9]. У бізнесі цей підхід вказує на те, що суперечності між інтересами різних сторін (наприклад, між працівниками та керівництвом, між конкурентами на ринку) є природною частиною економічних процесів. Конфлікти можуть сприяти оновленню бізнес-стратегій, формуванню нових управлінських підходів і зміні корпоративної культури.

Психологічний підхід: конфлікт як результат особистісних суперечностей, З. Фрейд, К. Левін та М. Дойч наголошували на ролі внутрішніх мотивів, емоцій та психологічних установок у виникненні конфліктів. Вони вважали, що непорозуміння в бізнес-середовищі можуть бути зумовлені особистісними відмінностями, різними стилями комунікації або сприйняття [10]. Управління конфліктами в межах цього підходу передбачає розвиток емоційного інтелекту, створення відкритої комунікації та впровадження психологічних методик для їхньої профілактики та розв'язання.

Згідно з системним підходом, конфлікти є невід'ємною частиною складних організаційних структур. Дослідники, такі як Н. Луман і Г. Саймон, наголошують, що вони виникають через взаємодію різних підсистем організації [11]. Це означає, що замість боротьби з конфліктами варто шукати шляхи оптимізації системи, яка їх породжує. В управлінні бізнесом це може означати вдосконалення комунікаційних каналів,

розробку ефективних процедур вирішення спорів і підвищення гнучкості організаційної структури.

Економічна концепція конфлікту (А. Сміт, Дж. Неш) пояснює його виникнення обмеженістю ресурсів. У бізнесі конфлікти можуть виникати через розподіл фінансів, ринкових часток, кадрового потенціалу або інших ресурсів [12]. Згідно з цим підходом, ефективне управління конфліктами передбачає стратегічне планування, використання економічних моделей розподілу ресурсів і забезпечення справедливості в організації.

Когнітивний підхід – конфлікт як результат різних способів мислення, Г. Саймон і Д. Канеман звернули увагу на те, що конфлікти можуть виникати через відмінності у сприйнятті реальності, способах аналізу інформації та ухвалення рішень [13]. У бізнесі цей підхід підкреслює важливість різноманіття поглядів та інтелектуального обміну. Використання когнітивних моделей управління конфліктами допомагає організаціям отримувати конкурентні переваги, розвивати креативність та інноваційність.

З урахуванням аналізу різних підходів можна запропонувати комплексне визначення конфлікту в бізнес-середовищі: конфлікт у бізнес-середовищі – це процес взаємодії між суб'єктами організації, який виникає через суперечність їхніх інтересів, цілей, ресурсів або стратегій, має як деструктивні, так і конструктивні наслідки та може слугувати каталізатором змін, інновацій і розвитку за умови ефективного управління.

Таким чином, конфлікт у бізнесі не варто розглядати лише як проблему, що потребує усунення. Він є природною складовою організаційної взаємодії та за умови правильного управління може стати джерелом розвитку, сприяти вдосконаленню корпоративних процесів, підвищенню ефективності команди та покращенню конкурентоспроможності компанії.

У бізнес-середовищі конфлікти можуть виникати між різними суб'єктами, які мають власні інтереси, цілі та обмежені ресурси. Учасники бізнес-конфліктів можуть бути як внутрішніми (ті, що перебувають

всередині організації), так і зовнішніми (ті, що взаємодіють з організацією ззовні)- табл.1.2 [13].

Таблиця 1.2

Основні учасники бізнес-конфліктів

Категорія учасників	Опис	Приклади конфліктних ситуацій
Власники бізнесу	Засновники, акціонери, інвестори, які контролюють або фінансують компанію.	Конфлікти між співзасновниками через стратегію розвитку, розподіл прибутку, управлінські рішення.
Менеджмент (керівники всіх рівнів)	Топ-менеджмент, середня та нижча ланка управлінців. Відповідають за реалізацію стратегічних рішень та ефективне управління компанією.	Конфлікти між керівниками різних відділів через розподіл ресурсів, конкуренцію за вплив у компанії.
Рядові працівники	Співробітники всіх рівнів, які виконують операційні завдання в компанії.	Конфлікти через нерівномірне навантаження, зарплатні розбіжності, корпоративну культуру.
Клієнти	Фізичні або юридичні особи, які купують товари чи послуги компанії.	Конфлікти через якість продукції, ціну, рівень обслуговування, строки постачання.
Постачальники та підрядники	Організації або особи, що надають сировину, матеріали, послуги чи технології.	Конфлікти через затримки постачання, зміну умов договору, якість продукції.
Конкуренти	Інші компанії на ринку, які пропонують аналогічні продукти чи послуги.	Конфлікти через демпінг цін, копіювання технологій, боротьбу за клієнтів.
Державні органи та регулятори	Органи влади, що встановлюють норми та правила для ведення бізнесу.	Конфлікти через порушення законодавства, податковий тиск, перевірки та санкції.
Громадські організації, профспілки	Об'єднання працівників або споживачів, які впливають на бізнес.	Конфлікти через умови праці, заробітну плату, захист прав споживачів.
Медіа та суспільна думка	Засоби масової інформації, соціальні мережі, громадськість.	Конфлікти через репутаційні ризики, критику з боку журналістів або активістів.

Джерело : узагальнено автором основі [13]

Аналіз учасників бізнес-конфліктів дозволяє дійти висновку, що конфліктні ситуації в бізнес-середовищі є неминучими, оскільки вони виникають у процесі взаємодії різних груп із відмінними інтересами, цілями та ресурсними можливостями. Учасники конфліктів можуть бути як внутрішніми (співробітники, керівники, власники бізнесу), так і зовнішніми (клієнти, партнери, конкуренти, державні органи тощо). Взаємодія між

цими групами визначає не лише характер і причини конфліктів, а й можливі шляхи їх розв'язання.

Конфлікти між внутрішніми учасниками зазвичай пов'язані з управлінськими процесами, розподілом ресурсів, корпоративною культурою та стилем керівництва. Зовнішні конфлікти часто виникають через конкурентну боротьбу, економічні та регуляторні фактори, вимоги клієнтів або громадську думку. Важливою особливістю бізнес-конфліктів є їхній подвійний ефект: з одного боку, вони можуть створювати напруження та негативно впливати на ефективність роботи компанії, а з іншого – сприяти організаційному розвитку, стимулювати інновації та вдосконалювати бізнес-процеси.

Отже, глибоке розуміння складу учасників конфліктів у бізнесі є важливим для вибору ефективних стратегій управління ними. Для мінімізації негативних наслідків і максимального використання конфліктного потенціалу організації мають розробляти гнучкі моделі врегулювання спорів, які враховують інтереси всіх сторін та сприяють досягненню конструктивних результатів.

Оскільки бізнес-конфлікти виникають у взаємодії між різними учасниками, їхня природа, причини та наслідки можуть значно відрізнятися. Важливим етапом у дослідженні конфліктних ситуацій є їхня класифікація, оскільки вона дозволяє краще зрозуміти механізми їх виникнення та розробити ефективні підходи до управління.

Типологія конфліктів у бізнес-середовищі базується на різних критеріях, зокрема на рівні взаємодії між учасниками, характері конфліктних інтересів, сферах впливу та інтенсивності протистояння – рис.1.1. Деякі конфлікти можуть бути внутрішньоорганізаційними, що стосуються співробітників та керівників компанії, тоді як інші – зовнішніми, коли виникають суперечки між компаніями, їхніми клієнтами, партнерами чи державними органами.

Розгляд типів бізнес-конфліктів є важливим для розуміння їхньої природи та вибору оптимальних стратегій врегулювання. Далі розглянемо

основні види конфліктів у бізнесі, які виникають у різних організаційних контекстах.

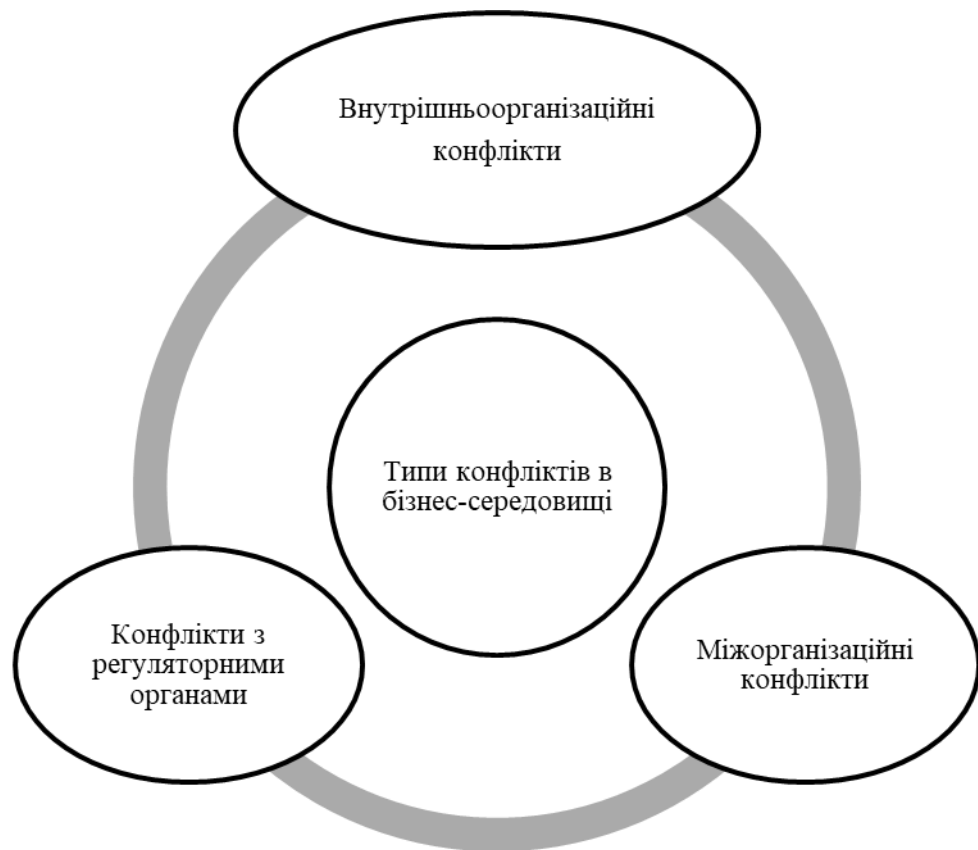


Рис.1.1. Типологія конфліктів за рівнем взаємодії

Джерело: [14]

У бізнес-середовищі конфлікти можуть виникати на різних рівнях взаємодії між учасниками господарської діяльності. Відповідно до цього критерію розрізняють внутрішньоорганізаційні конфлікти, міжорганізаційні конфлікти та конфлікти з регуляторними органами. Кожен із цих видів має свою специфіку, причини виникнення, динаміку розвитку та методи врегулювання.

Внутрішньоорганізаційні конфлікти виникають усередині компанії між її працівниками, керівниками або підрозділами. Вони можуть мати різні форми: міжособистісні суперечки, структурні конфлікти, проблеми розподілу ресурсів, стилю управління чи корпоративної культури. Основними причинами таких конфліктів є невизначеність функціональних обов'язків, неефективна комунікація, боротьба за кар'єрний ріст, незадоволеність умовами праці або недостатня мотивація персоналу.

Вплив внутрішньоорганізаційних конфліктів може бути як деструктивним, так і конструктивним. Деструктивні конфлікти призводять до зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів. Водночас, конструктивні конфлікти можуть стимулювати розвиток інноваційних підходів, покращувати корпоративні процеси та сприяти підвищенню ефективності роботи. Прикладом такого конфлікту є суперечки між різними департаментами компанії щодо розподілу бюджету, що може призвести до перегляду фінансових стратегій та оптимізації ресурсів.

Міжорганізаційні конфлікти виникають між різними компаніями в процесі співпраці або конкуренції. Такі конфлікти можуть мати як ринковий, так і договірний характер. Найбільш поширеними причинами міжорганізаційних конфліктів є боротьба за споживачів, конкурентні переваги, цінову політику, технологічні розробки, а також недотримання умов контрактів або партнерських угод.

Одним із ключових аспектів міжорганізаційних конфліктів є конкурентна боротьба, що може проявлятися у вигляді цінових війн, маркетингових маніпуляцій або недобросовісної конкуренції. Наприклад, суперечка між двома компаніями щодо використання схожих технологій може призвести до судового розгляду за порушення авторських прав. Водночас, міжорганізаційні конфлікти можуть мати і конструктивний характер, коли в результаті суперництва компанії розробляють нові продукти, покращують якість послуг та підвищують свою конкурентоспроможність.

Конфлікти між бізнесом та державними структурами є окремою категорією конфліктів, що виникають через правові, податкові або нормативні питання. Основними причинами таких конфліктів є зміни у законодавстві, податкові перевірки, екологічні або трудові регуляції, а також невідповідність діяльності компанії встановленим нормам.

Одним із типових прикладів таких конфліктів є оскарження штрафів, накладених державними органами, або судові процеси щодо ліцензування

діяльності підприємств. Наприклад, компанія може вступити у конфлікт із податковою службою через неоднозначне трактування податкових зобов'язань, що спричинить юридичні та фінансові ризики. У таких випадках компанії змушені залучати юридичних консультантів, вести переговори з державними установами або подавати позови до суду для захисту своїх інтересів.

Таким чином, конфлікти за рівнем взаємодії в бізнес-середовищі мають різний характер, причини та наслідки. Внутрішньоорганізаційні конфлікти впливають на ефективність роботи персоналу, міжорганізаційні конфлікти визначають позиції компаній на ринку, а конфлікти з регуляторними органами можуть мати серйозні юридичні та фінансові наслідки. Для ефективного управління бізнесом необхідно розробляти адаптивні стратегії врегулювання кожного типу конфліктів, використовуючи методи переговорів, медіації або правового регулювання.

У науковій літературі та бізнес-практиці виділяють кілька основних типів конфліктів, що виникають у процесі комерційної діяльності. Кожен із цих типів має свої особливості, причини виникнення та механізми врегулювання. Вони часто перетинаються між собою, впливаючи на функціонування організацій та їхню конкурентоспроможність. Нижче розглянуто основні категорії бізнес-конфліктів.

Корпоративні конфлікти виникають між власниками бізнесу, акціонерами, топ-менеджерами або членами наглядової ради. Вони зазвичай пов'язані з розподілом прибутку, прийняттям стратегічних управлінських рішень, питаннями злиття та поглинання, формуванням наглядових органів або розподілом пакетів акцій. Одним із найпоширеніших проявів такого конфлікту є розбіжності між акціонерами щодо довгострокової стратегії розвитку компанії. Наприклад, в умовах економічної нестабільності одні власники можуть наполягати на збереженні активів і скороченні витрат, тоді як інші можуть бачити перспективу в розширенні бізнесу або релокації компанії до інших регіонів. У військовий час корпоративні конфлікти

можуть посилюватися через необхідність адаптації бізнес-моделі до нових умов, що створює додатковий тиск на власників та управлінців.

Договірні конфлікти є одними з найпоширеніших у бізнесі, оскільки вони виникають у процесі виконання контрактних зобов'язань між компаніями, клієнтами, партнерами чи постачальниками. Основними причинами таких конфліктів є порушення строків поставок, неналежна якість товарів або послуг, затримка платежів або одностороння зміна умов договору. Договірні конфлікти часто переходять у судові або арбітражні розгляди, що може суттєво впливати на фінансову стабільність та репутацію компанії. У період економічних криз та воєнного стану договірні конфлікти загострюються, оскільки частина бізнес-партнерів втрачає платоспроможність або стикається з форс-мажорними обставинами, що робить виконання контрактних зобов'язань неможливим.

Трудові конфлікти виникають між роботодавцями та найманими працівниками і стосуються питань оплати праці, умов праці, робочого навантаження, скорочень персоналу та соціальних гарантій. За даними Міжнародної організації праці, невдоволеність умовами роботи є однією з головних причин трудових страйків і колективних протестів у всьому світі. В умовах економічної нестабільності трудові конфлікти можуть загострюватися через зменшення заробітних плат, скорочення персоналу або зміну графіків роботи. Окрім того, конфлікти можуть виникати через відмінності у трудовому законодавстві різних країн, якщо компанія працює в міжнародному середовищі. Для ефективного врегулювання трудових конфліктів важливо забезпечити прозору політику щодо винагороди праці, розвивати корпоративну культуру та створювати механізми комунікації між керівництвом і працівниками.

Транскордонні конфлікти виникають у разі міжнародного співробітництва між компаніями, зокрема в контексті експортно-імпортних операцій, міжнародних інвестицій та спільних проєктів. Вони можуть бути обумовлені юридичними розбіжностями між правовими системами різних країн, мовними бар'єрами, політичною нестабільністю або економічними

санкціями. Важливим аспектом таких конфліктів є питання юрисдикції: компанії можуть стикатися з труднощами при визначенні, до якого суду або арбітражу варто звертатися у випадку порушення контракту. В українських компаній, що працюють із закордонними партнерами, такі конфлікти можуть ускладнюватися через ризики, пов'язані з воєнними діями, логістичними обмеженнями та валютним контролем.

Податкові та регуляторні конфлікти виникають між бізнесом і державними органами, такими як податкова служба, митні органи або ліцензійні комісії. Такі конфлікти можуть бути спричинені перевітками, штрафами, змінами у податковому законодавстві або суперечностями щодо оподаткування. Особливо актуальними податкові конфлікти стають у періоди економічних криз, коли уряди можуть посилювати податковий контроль і збільшувати фіскальний тиск на бізнес. У воєнний час багато компаній стикаються з додатковими податковими зобов'язаннями, що може викликати напруженість у відносинах із регуляторними органами. Для мінімізації ризиків у таких конфліктах бізнес повинен приділяти особливу увагу податковому плануванню, своєчасному дотриманню фінансових зобов'язань і взаємодії з державними структурами.

У сучасному високотехнологічному бізнесі конфлікти щодо інтелектуальної власності відіграють дедалі більшу роль. Вони стосуються порушень авторських прав, неправомірного використання патентів, торгових марок, комерційних таємниць і ноу-хау. У світовій практиці такі конфлікти можуть бути особливо довготривалими та затратними, оскільки юридичні розгляди у сфері інтелектуальної власності часто тривають роками. В українському контексті ці конфлікти особливо актуальні для ІТ-сектору, який продовжує активно розвиватися навіть у воєнних умовах. Українські компанії, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з необхідністю захисту своїх програмних продуктів, алгоритмів та винаходів від недобросовісних конкурентів. Запобігти таким конфліктам можна через патентування, реєстрацію торгових марок та розробку детальних угод про конфіденційність і комерційну таємницю.

Типологія бізнес-конфліктів відображає широкий спектр проблем, з якими стикаються компанії в умовах ринкової економіки. Корпоративні, договірні, трудові, транскордонні, податкові та конфлікти щодо інтелектуальної власності можуть виникати як у внутрішньому середовищі компанії, так і на міжнародному рівні. Вчасне ідентифікування типу конфлікту та застосування ефективних стратегій його врегулювання дозволяє мінімізувати ризики, уникати фінансових втрат і підтримувати стабільність бізнесу. У сучасних умовах особливої уваги потребують механізми врегулювання конфліктів через переговори, посередництво та юридичні інструменти, що сприяють збереженню ділових відносин і конкурентних переваг.

Причини конфліктів можуть мати як внутрішній характер, тобто виникати всередині компанії через управлінські, ресурсні або комунікаційні проблеми, так і зовнішній, коли конфлікти спричинені взаємодією з конкурентами, державними регуляторами, клієнтами або економічними факторами [20]. Розуміння природи конфліктів та їхніх першопричин дозволяє своєчасно запобігати деструктивним наслідкам та розробляти ефективні стратегії їх врегулювання. Враховуючи це, розглянемо окремо внутрішні та зовнішні причини виникнення конфліктів у бізнес-середовищі.

Таблиця 1.3

Внутрішні причини виникнення конфліктів у бізнес-середовищі

Тип причини	Опис	Приклади
Обмеженість ресурсів	Внутрішня конкуренція за обмежені фінансові, матеріальні, кадрові або часові ресурси.	Конфлікт між департаментами за бюджет на маркетинг та розробку нових продуктів.
Неефективна комунікація	Відсутність чіткої та прозорої інформації між працівниками або підрозділами, що призводить до неправильного розуміння завдань та пріоритетів.	Менеджери по-різному трактують стратегічні цілі компанії, що веде до суперечностей у виконанні проєктів.
Розбіжності у цінностях та підходах до роботи	Відмінності у поглядах між працівниками щодо стилю роботи, корпоративної культури та етики ведення бізнесу.	Молодші співробітники прагнуть використовувати цифрові рішення, а старші віддають перевагу традиційним методам.

Конкуренція за владу та вплив	Суперництво між співробітниками або керівниками за лідерські позиції та контроль над прийняттям рішень.	Конфлікт між керівниками відділів через розподіл повноважень у новому проєкті.
Несправедливий розподіл винагороди та кар'єрних можливостей	Відчуття нерівності у мотиваційній системі, що викликає невдоволення та зниження продуктивності працівників.	Два співробітники виконують однакову роботу, але один отримує більше премій або має кращі умови для кар'єрного зростання.

Джерело: [24]

Внутрішні причини конфліктів у бізнес-середовищі переважно зумовлені організаційними, управлінськими та комунікаційними проблемами. Обмеженість ресурсів змушує компанії приймати складні рішення щодо їх розподілу, що може викликати внутрішню конкуренцію. Крім того, важливим фактором є ефективна комунікація: якщо працівники не отримують чітких завдань або не розуміють стратегічного напрямку компанії, це може призвести до непорозумінь і суперечностей.

Також слід враховувати особистісний аспект конфліктів: розбіжності в цінностях, стилях управління та рівні винагороди можуть створювати напруженість у колективі. Тому для зменшення негативного впливу внутрішніх конфліктів необхідно вдосконалювати систему комунікацій, забезпечувати прозору мотиваційну політику та створювати рівні можливості для професійного зростання.

Таблиця 1.4

Зовнішні причини виникнення конфліктів у бізнес-середовищі

Тип причини	Опис	Приклади
Конкуренція та боротьба за ринок	Конфлікти між компаніями через клієнтів, ринкову частку, ціноутворення та патенти.	Судовий позов через використання схожої торгової марки або копіювання технології.
Зміни у державному регулюванні	Введення нових податків, ліцензійних вимог або санкцій, що впливають на бізнес-діяльність.	Підвищення податкового навантаження, що призводить до судових суперечок між компаніями та державними органами.
Економічна та політична нестабільність	Макроекономічні чинники, зокрема кризи, війни, санкції, що ускладнюють бізнес-процеси.	Знецінення валюти змушує компанії переглядати умови контрактів із міжнародними партнерами.

Продовження табл.1.4

Порушення договірних зобов'язань	Відмова від виконання умов контракту, затримки платежів або зміна умов співпраці.	Постачальник не виконав поставку сировини вчасно, що зупинило виробництво у компанії-замовника.
Вплив громадської думки та соціальних мереж	Репутаційні кризи, пов'язані з поширенням негативної інформації про компанію у суспільстві або ЗМІ.	Хвиля негативних відгуків у соцмережах через неякісний сервіс, що спричинило зниження продажів.

Джерело: [24]

Зовнішні конфлікти в бізнес-середовищі часто пов'язані з ринковою конкуренцією, державним регулюванням, економічними умовами та репутаційними ризиками. Конфлікти між компаніями за ринкову частку можуть перерости у судові позови щодо використання торгових марок або технологій. Крім того, державна політика та зміни у законодавстві можуть створювати додаткові фінансові та адміністративні труднощі для бізнесу, що стає джерелом суперечок із регуляторами.

Окрему роль відіграє громадська думка, оскільки у цифрову епоху негативні відгуки у соціальних мережах можуть швидко поширюватися і впливати на репутацію компанії. Для мінімізації зовнішніх конфліктів бізнесу необхідно розробляти ефективні стратегії конкурентної боротьби, взаємодіяти з регуляторними органами та підтримувати якісний рівень комунікації із суспільством.

Отже, ефективне управління конфліктами потребує комплексного підходу, що включає внутрішню оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення комунікації та формування стратегії взаємодії з конкурентами, державними органами та клієнтами. Тільки проактивний підхід до аналізу причин конфліктів може забезпечити стабільний розвиток та успіх компанії у динамічному бізнес-середовищі.

Регулювання конфліктів у бізнес-середовищі є важливим аспектом правового забезпечення стабільного розвитку підприємницької діяльності. Виникнення спорів між компаніями, працівниками, споживачами та

державними органами може негативно впливати на економічну стабільність та репутацію бізнесу. Тому нормативно-правове регулювання передбачає використання цивільного, господарського, трудового та антимонопольного законодавства, а також механізмів альтернативного вирішення спорів, таких як медіація та арбітраж. Це дозволяє зменшити ризики, забезпечити правову визначеність та сприяти ефективному функціонуванню бізнесу.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове забезпечення регулювання конфліктів у бізнес-середовищі

Категорія	Основні нормативно-правові акти	Що регулює
Цивільно-правові норми	Цивільний кодекс	Договірні відносини, відповідальність за порушення договорів
Господарське право	Господарський кодекс	Відносини між суб'єктами господарювання, вирішення економічних спорів
Трудове законодавство	Кодекс законів про працю, Трудовий кодекс	Конфлікти між працівниками та роботодавцями
Антимонопольне регулювання	Закони про конкуренцію та антимонопольне регулювання	Запобігання монополізації, боротьба з недобросовісною конкуренцією
Захист прав споживачів	Закон про захист прав споживачів	Врегулювання спорів між бізнесом і клієнтами
Альтернативне вирішення спорів	Закон про медіацію, арбітражне законодавство	Використання посередників, арбітражу для вирішення конфліктів
Міжнародне регулювання	Конвенції ООН, ВТО, міжнародні договори	Транскордонні спори, стандарти міжнародної торгівлі
Корпоративні регламенти	Внутрішні положення компаній, корпоративний кодекс	Вирішення конфліктів між власниками, партнерами, акціонерами

Ефективне нормативно-правове регулювання конфліктів у бізнес-середовищі сприяє стабільності підприємницької діяльності, захисту прав суб'єктів господарювання та мінімізації ризиків. Використання правових механізмів, таких як цивільне, господарське та трудове законодавство, а також альтернативні методи вирішення спорів, дозволяє швидко та справедливо врегульовувати суперечки. Це не лише зміцнює довіру між

учасниками ринку, а й сприяє сталому розвитку економіки та дотриманню принципів добросовісної конкуренції.

1.2. Традиційні методи вирішення конфліктів в бізнес-середовищі

Конфлікти в бізнес-середовищі є неминучими, проте ефективне управління ними дозволяє мінімізувати негативні наслідки та використовувати конфліктні ситуації для розвитку компанії. Традиційні методи вирішення конфліктів базуються на класичних підходах до управління організаційними суперечностями та включають механізми переговорів, медіації, арбітражу, судового розгляду та адміністративного впливу. Вибір відповідного методу залежить від характеру конфлікту, його рівня інтенсивності, кількості залучених сторін та можливості досягнення компромісу. Далі розглянемо основні традиційні методи врегулювання конфліктів у бізнесі.

Таблиця 1.6

Традиційні методи вирішення конфліктів у бізнес-середовищі

Метод	Опис	Приклади застосування
Переговори	Мирне врегулювання конфлікту шляхом безпосереднього діалогу між сторонами без залучення третьої сторони. Основний фокус – досягнення компромісу, який задовольняє всіх учасників.	Дві компанії ведуть переговори щодо умов постачання продукції, щоб уникнути розірвання контракту.
Медіація (посередництво)	Процес, за якого нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфліктуючим сторонам знайти взаємовигідне рішення без примусового втручання.	Трудовий конфлікт між працівниками та керівництвом компанії вирішується через незалежного медіатора.
Арбітраж	Передача конфлікту на розгляд незалежного арбітражного органу або експертної комісії, рішення якої є обов'язковим для виконання. Часто використовується у міжнародному бізнесі.	Спір між двома компаніями щодо виконання контрактних зобов'язань передається в міжнародний арбітраж.
Судовий розгляд	Офіційне вирішення конфлікту через судові органи відповідно до чинного законодавства. Використовується у випадках, коли інші методи не дали результату або порушені юридичні норми.	Підприємство подає до суду на партнера через невиконання договірних зобов'язань або порушення авторських прав.

Продовження табл.1.6

Адміністративне втручання	Вирішення конфлікту через застосування внутрішніх організаційних механізмів, таких як рішення керівництва або корпоративних комітетів.	Керівництво компанії ухвалює остаточне рішення щодо розподілу ресурсів між департаментами після внутрішніх суперечок.
---------------------------	--	---

Джерело: [24]

Традиційні методи вирішення конфліктів базуються на усталених управлінських, юридичних та комунікаційних підходах, які використовуються для мінімізації негативних наслідків конфліктних ситуацій та досягнення компромісу між сторонами. Залежно від характеру конфлікту та його інтенсивності можуть застосовуватися переговори, медіація, арбітраж, судовий розгляд або адміністративне втручання. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, а також різну ступінь формальності та залученості третьої сторони у процес врегулювання.

Переговори є одним із найпоширеніших та найбільш ефективних методів вирішення конфліктів у бізнесі. Вони передбачають безпосередню взаємодію між конфліктуючими сторонами з метою досягнення взаємоприйнятного рішення без залучення посередників. Цей метод дозволяє зберегти ділові відносини, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та дозволяє уникнути фінансових і репутаційних витрат, пов'язаних із судовими або арбітражними процесами. Успішні переговори базуються на принципах взаємоповаги, відкритого обговорення проблеми та готовності сторін йти на компроміс. Складність переговорного процесу залежить від рівня напруженості конфлікту, кількості задіяних сторін та їхньої готовності до співпраці. Якщо одна зі сторін займає жорстку позицію або відмовляється від конструктивного діалогу, ефективність цього методу може знижуватися. Успішність переговорів також значною мірою залежить від комунікативних навичок їхніх учасників, зокрема здатності аргументовано висловлювати свої позиції та враховувати інтереси опонента. У багатьох випадках переговори можуть завершуватися

підписанням додаткових угод або змінених контрактів, що регламентують нові умови співпраці.

Медіація є альтернативним методом вирішення конфліктів, що передбачає залучення нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Основною метою медіації є не лише усунення конфлікту, а й забезпечення справедливого та збалансованого врегулювання суперечності без примусового впливу. Медіація широко застосовується в трудових конфліктах, корпоративних спорах, а також у конфліктах між компаніями та їхніми партнерами. Особливістю цього методу є його конфіденційність, що дозволяє сторонам обговорювати проблеми без ризику втрати репутації або витоку комерційної інформації. У процесі медіації сторони самостійно ухвалюють рішення щодо умов угоди, а медіатор лише сприяє конструктивному діалогу та допомагає знайти компроміс. Метод є ефективним у випадках, коли сторони готові до діалогу, але потребують допомоги у формуванні об'єктивного бачення проблеми та пошуку варіантів її вирішення. Важливим чинником успішності медіації є кваліфікація медіатора, який повинен володіти навичками управління конфліктами та знаннями в галузі, що є предметом суперечки. Якщо медіація завершується успішно, сторони підписують угоду, яка, хоча і не є обов'язковою з юридичної точки зору, часто слугує основою для подальшої співпраці.

Арбітраж є формальним методом вирішення конфліктів, за якого суперечка передається на розгляд незалежного арбітражного органу. Цей метод широко застосовується у міжнародному бізнесі, особливо у випадках, коли сторони мають різні юрисдикції або діють у правових системах із різними підходами до вирішення спорів. Арбітраж має кілька важливих переваг перед судовими процесами, зокрема швидкість розгляду справи, конфіденційність та можливість вибору арбітрів, які мають спеціалізовані знання у відповідній сфері бізнесу. Водночас рішення арбітражного суду є обов'язковим для виконання та має юридичну силу, що робить цей метод більш формалізованим, ніж медіація або переговори. Однак арбітраж може

бути затратним у фінансовому плані, оскільки сторони повинні сплачувати арбітражні збори та витрати, пов'язані з розглядом справи. Важливим аспектом арбітражу є наявність відповідного положення в контракті, яке передбачає можливість передання конфлікту до арбітражного органу у разі виникнення спору. У міжнародній практиці часто використовуються такі арбітражні інституції, як Лондонський міжнародний арбітражний суд (LCIA) або Міжнародний арбітражний суд при Міжнародній торговій палаті (ICC).

Судовий розгляд є офіційним способом вирішення конфліктів, який передбачає розгляд справи у державних судових органах відповідно до чинного законодавства. Цей метод застосовується у випадках, коли інші способи врегулювання конфлікту виявилися неефективними або якщо предмет суперечки має юридичну природу, наприклад, пов'язаний із порушенням законодавства, договірних зобов'язань або прав інтелектуальної власності. Судовий процес є найбільш формалізованим і може тривати від кількох місяців до кількох років залежно від складності справи та рівня судової інстанції. Основною перевагою цього методу є юридична сила судового рішення, яке є обов'язковим для виконання. Водночас судові розгляди мають низку недоліків, зокрема тривалість процесу, високі фінансові витрати та можливі репутаційні ризики для сторін. У багатьох країнах існують комерційні суди, що спеціалізуються на бізнес-конфліктах і можуть забезпечити швидший розгляд справи, але судова система все ж залишається одним із найбільш затратних та непередбачуваних механізмів врегулювання спорів.

Адміністративне втручання передбачає вирішення конфлікту через внутрішні організаційні механізми, такі як рішення керівництва компанії, дисциплінарні комітети або внутрішні регламентні процедури. Цей метод широко застосовується у великих компаніях, де існують чіткі корпоративні правила щодо розподілу ресурсів, управління трудовими відносинами та вирішення внутрішніх спорів. Основною перевагою адміністративного втручання є його швидкість та можливість уникнення фінансових та

юридичних витрат, пов'язаних із судовими чи арбітражними процедурами. Водночас цей метод може бути менш ефективним у випадках, коли одна зі сторін вважає рішення необ'єктивним або несправедливим.

Традиційні методи вирішення конфліктів у бізнес-середовищі включають як неформальні, так і формалізовані підходи, що дозволяють сторонам досягати компромісу, забезпечувати справедливість та підтримувати стабільність організації. Найбільш гнучким і мирним варіантом є переговори, які дозволяють конфліктуючим сторонам самотійно домовитися про взаємовигідне рішення без залучення третіх осіб. У випадках, коли пряма комунікація ускладнена, може застосовуватися медіація – залучення нейтрального посередника, який сприяє пошуку спільного рішення.

Більш формалізованими методами є арбітраж і судовий розгляд, які використовуються для вирішення конфліктів, що мають юридичні наслідки. Арбітраж є популярним у міжнародній практиці, оскільки забезпечує конфіденційність і швидкість прийняття рішень, тоді як судовий розгляд гарантує юридичну обов'язковість рішення, але є тривалим і затратним процесом. Окрім цього, на рівні компанії часто застосовується адміністративне втручання, коли рішення щодо конфлікту ухвалюється внутрішніми управлінськими органами.

Таким чином, вибір методу врегулювання конфлікту залежить від характеру суперечки, рівня її інтенсивності, фінансових можливостей сторін та стратегічних пріоритетів компанії. Для мінімізації ризиків і уникнення ескалації конфліктів бізнесу варто розвивати ефективні комунікаційні навички, застосовувати проактивні стратегії управління конфліктами та обирати оптимальні методи вирішення спорів залежно від конкретної ситуації.

1.3. Переваги і недоліки традиційних підходів у вирішенні конфліктів

Традиційні методи вирішення конфліктів у бізнес-середовищі мають свої сильні та слабкі сторони, які необхідно враховувати при виборі оптимальної стратегії врегулювання суперечностей. Основними критеріями оцінки ефективності цих методів є швидкість прийняття рішень, фінансові витрати, збереження ділових відносин, юридична обов'язковість та рівень конфіденційності процесу.

Переговори, медіація, арбітраж, судовий розгляд та адміністративне втручання мають різний вплив на бізнес та можуть бути застосовані залежно від складності конфлікту. Наприклад, переговори та медіація є менш формальними та сприяють збереженню довготривалих партнерських відносин, у той час як арбітраж і судовий розгляд забезпечують юридичну захищеність, але можуть потребувати значних фінансових витрат та часу. Розглянемо основні переваги та недоліки кожного методу - табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки традиційних підходів у вирішенні конфліктів

Традиційний підхід	Нормативно-правове забезпечення	Переваги	Недоліки	Статистичні дані
Судове вирішення спорів	Цивільний кодекс, Господарський процесуальний кодекс, Закон про судоустрій і статус суддів	Законність і обов'язковість рішень, можливість апеляції, прозорість процесу	Тривалість розгляду (в середньому 6-12 місяців), значні фінансові витрати, ризик публічного розголосу	За даними Вищої ради правосуддя, 78% господарських справ у судах тривають понад 6 місяців
Переговори між сторонами	Регулюється договірним правом, Цивільний кодекс	Гнучкість процесу, збереження ділових відносин, економія часу та коштів	Відсутність юридичних гарантій виконання домовленостей, можливий дисбаланс влади між сторонами	Дослідження ICC (Міжнародної торгової палати) показує, що 65% бізнес-конфліктів вирішуються переговорами

Продовження табл.1.7

Посередництво (медіація)	Закон про медіацію, альтернативне вирішення спорів, Європейська директива 2008/52/ЄС	Конфіденційність, взаємовигідність рішень, менші фінансові витрати	Відсутність юридичної обов'язковості рішення, необхідність добровільної згоди сторін	У країнах ЄС 70% комерційних спорів вирішуються шляхом медіації, що дозволяє скоротити витрати на 30- 40% (дані Європейської комісії)
Арбітраж (третейський суд)	Закон про міжнародний комерційний арбітраж, Нью- Йоркська конвенція 1958 року	Швидкість розгляду, компетентність арбітрів, конфіденційність	Високі витрати, обмежена можливість оскарження, не всі країни визнають рішення	90% міжнародних комерційних контрактів містять арбітражні застереження (дані Міжнародної асоціації арбітражу)

Джерело: [24]

Традиційні методи вирішення конфліктів у бізнесі мають свої сильні та слабкі сторони, які впливають на їхню ефективність у різних ситуаціях. Найбільш гнучким і швидким способом врегулювання спорів є переговори. Вони дозволяють сторонам самостійно знаходити компроміс без залучення третіх осіб, що допомагає зберігати ділові відносини та уникати значних фінансових витрат. Проте переговори можуть бути неефективними у випадках, коли одна зі сторін займає жорстку позицію або відсутні юридичні механізми примусу до виконання домовленостей.

Посередництво дозволяє знизити емоційну напругу між сторонами, забезпечує конфіденційність та часто допомагає уникнути судових розглядів. Крім того, медіація є відносно доступною за вартістю порівняно з судовими процесами. Однак основним її недоліком є те, що рішення, прийняте в результаті медіації, не має юридичної обов'язковості, а його виконання залежить від доброї волі сторін. У випадку глибоких юридичних чи фінансових суперечностей медіація може виявитися неефективною.

Арбітраж є ефективним способом вирішення конфліктів, особливо у міжнародному бізнесі. Він забезпечує конфіденційність процесу, швидкий розгляд справи у порівнянні з судовими процедурами та прийняття рішень,

які є обов'язковими для виконання. Проте арбітраж може бути дорогим варіантом вирішення конфлікту, особливо якщо передбачає міжнародний розгляд. Крім того, можливості оскарження рішення в арбітражі зазвичай обмежені, що може створити ризики для однієї зі сторін.

Найбільш офіційним і юридично закріпленим методом вирішення конфліктів є судовий розгляд. Він гарантує правову захищеність сторін, а рішення суду є обов'язковим до виконання. Проте судові процеси мають ряд значних недоліків: вони можуть тривати роками, потребують значних фінансових витрат і можуть негативно впливати на репутацію компаній. Через довготривалість судових процедур бізнес часто прагне уникати цього методу та вдаватися до альтернативних способів врегулювання спорів.

Адміністративне втручання застосовується для внутрішньокорпоративних конфліктів і передбачає прийняття рішень керівництвом компанії або спеціальними комітетами. Цей метод є швидким і не вимагає залучення зовнішніх органів, що дозволяє зекономити ресурси. Однак адміністративне вирішення може бути суб'єктивним і не завжди враховувати інтереси всіх сторін. Крім того, воно може призводити до внутрішньої напруженості та зниження мотивації працівників.

Таким чином, кожен традиційний метод має свої плюси і мінуси, а їхній вибір залежить від характеру конфлікту, фінансових можливостей сторін і необхідності юридичного закріплення рішень. Найефективнішим підходом до врегулювання конфліктів є поетапне застосування методів: спочатку переговори або медіація, а в разі неможливості досягнення компромісу – арбітраж або судовий розгляд.

Ефективність традиційних методів вирішення конфліктів у бізнес-середовищі визначається за кількома ключовими критеріями, які дозволяють оцінити їхню придатність для конкретної ситуації. Основними параметрами, за якими аналізується кожен метод, є швидкість вирішення конфлікту, фінансові витрати, юридична обов'язковість та збереження ділових відносин.

Оцінка кожного традиційного методу за цими чотирма критеріями проводиться за 5-бальною шкалою, де 5 балів відповідає найвищій ефективності, а 1 бал – найнижчій. Такий підхід дозволяє провести комплексний аналіз методів та обрати найбільш оптимальний варіант для конкретної ситуації у бізнес-середовищі.

Таблиця 1.7

Оцінка ефективності традиційних методів вирішення конфліктів

Метод	Швидкість вирішення	Фінансові витрати	Юридична обов'язковість	Збереження ділових відносин	Середній бал
Переговори	5 (дуже швидко)	5 (низькі витрати)	2 (відсутність юридичних гарантій)	5 (зберігає відносини)	4,25
Посередництво	4 (відносно швидко)	4 (помірні витрати)	3 (угода необов'язкова)	5 (висока ефективність)	4,00
Арбітраж	3 (помірна швидкість)	2 (високі витрати)	5 (рішення обов'язкове)	4 (добре для бізнесу)	3,50
Судовий розгляд	2 (повільний процес)	1 (дуже високі витрати)	5 (рішення обов'язкове)	2 (ризик втрати відносин)	2,50
Адміністративне втручання	5 (дуже швидко)	5 (низькі витрати)	2 (не завжди юридично обґрунтовано)	3 (може спричиняти внутрішню напругу)	3,75

Джерело : розраховано автором

Таблиця 1.7 демонструє, що найбільш ефективними з точки зору гнучкості та вартості є переговори та медіація, тоді як судовий розгляд та арбітраж забезпечують юридичну обов'язковість рішень, але є дорогими та тривалими процесами. Адміністративне втручання є швидким способом вирішення конфліктів, проте може бути обмеженим за ефективністю у складних ситуаціях – рис.1.3.

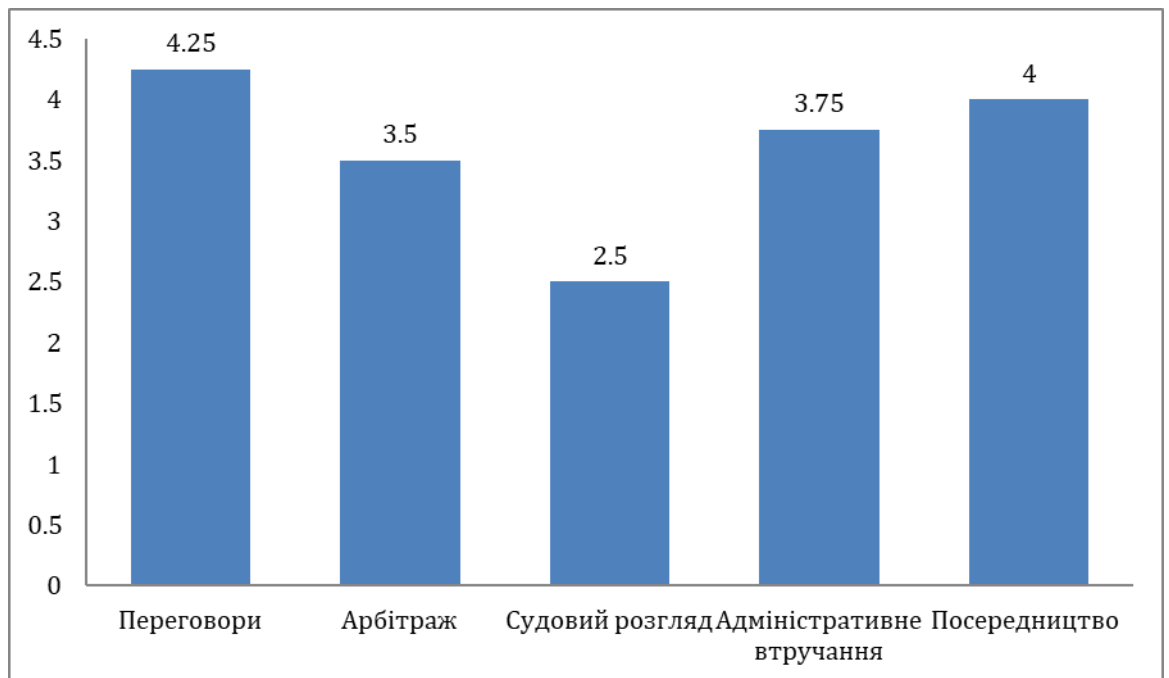


Рис.1.3. Порівняння ефективності традиційних методів вирішення конфліктів

Джерело : розраховано автором

Аналіз традиційних методів вирішення конфліктів у бізнесі показує, що кожен із них має свої переваги та обмеження, які необхідно враховувати при виборі оптимальної стратегії врегулювання суперечностей. Найбільш ефективними виявилися переговори та медіація, які забезпечують швидке вирішення конфліктів із мінімальними витратами та максимальним збереженням партнерських відносин. Арбітраж є надійним методом, який гарантує юридичну обов'язковість рішень, однак може бути затратним та не завжди передбаченим контрактами. Судовий розгляд, хоча і забезпечує примусове виконання рішень, є найдорожчим та найбільш тривалим процесом, що може негативно впливати на ділові відносини.

Вибір конкретного методу має базуватися на природі конфлікту, рівні його складності та стратегічних інтересах сторін. Для бізнесу важливо не лише реагувати на конфліктні ситуації, а й запроваджувати проактивні заходи для їхньої мінімізації, зокрема розвиток ефективної комунікації, встановлення чітких правил взаємодії та використання механізмів альтернативного вирішення спорів.

1.4. Висновки до першого розділу

У даному розділі було здійснено комплексний аналіз теоретичних основ вирішення конфліктів у бізнес-середовищі, зокрема розглянуто сутність поняття «конфлікт», його причини, типологію, традиційні методи вирішення та оцінку їхньої ефективності. Дослідження підтвердило, що конфлікти є неминучою частиною функціонування організацій, оскільки вони виникають у процесі взаємодії різних груп із власними інтересами, цілями та ресурсними можливостями.

Було визначено, що конфлікти можуть мати як внутрішній (пов'язані з управлінськими, ресурсними та комунікаційними проблемами всередині організації), так і зовнішній характер (зумовлені конкуренцією, державним регулюванням, економічними факторами та суспільною думкою). Внутрішні конфлікти найчастіше виникають через обмеженість ресурсів, розбіжності в управлінських підходах, боротьбу за вплив або недосконалість системи мотивації. Зовнішні ж конфлікти, як правило, стосуються ринкової конкуренції, договірних порушень, регуляторних обмежень та репутаційних ризиків.

Розглянуті традиційні методи вирішення конфліктів у бізнес-середовищі дозволяють оцінити їхню ефективність у різних ситуаціях. Переговори та медіація виявилися найбільш гнучкими та вигідними для бізнесу, оскільки вони забезпечують швидке вирішення конфліктів без значних фінансових витрат, зберігаючи ділові відносини між сторонами. Арбітраж та судовий розгляд, хоча й гарантують юридичну захищеність, є більш формалізованими, затратними та тривалими процесами. Адміністративне втручання є швидким способом вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів, однак воно може бути необ'єктивним та не завжди ефективним у складних суперечках.

На основі аналізу традиційних підходів було визначено, що вибір оптимального методу вирішення конфлікту залежить від таких ключових чинників, як швидкість врегулювання, юридична обов'язковість, фінансові

витрати та можливість збереження партнерських відносин. Оцінка ефективності цих методів за критеріями показала, що найбільш результативними для бізнесу є поетапні підходи до вирішення конфліктів: спочатку застосовуються м'які методи (переговори, медіація), а якщо вони не дають результату – арбітраж або судовий розгляд.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Основи медіації як альтернативного підходу до вирішення конфліктів

Гарантування стабільного функціонування бізнесу та забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ринку потребує сучасних механізмів врегулювання конфліктів. Традиційні методи, такі як судові процеси чи арбітраж, часто супроводжуються значними фінансовими витратами, затяжними процедурами та можливими репутаційними ризиками. У зв'язку з цим усе більшої популярності набуває медіація — альтернативний підхід до вирішення бізнес-конфліктів, заснований на принципах добровільності, нейтральності, конфіденційності та взаємовигідності рішень.

Світова практика свідчить, що медіація є одним із найбільш ефективних інструментів досудового врегулювання спорів у бізнесі. За даними Європейської комісії, у 70% комерційних конфліктів сторони досягають згоди саме через процедуру медіації, що дозволяє скоротити фінансові витрати та зменшити час врегулювання спорів у кілька разів порівняно з традиційними юридичними методами. Українське законодавство також починає адаптувати цей підхід: прийняття Закону України «Про медіацію» заклало правову основу для його використання у сфері бізнесу.

Перевагами медіації є можливість гнучкого підходу до розгляду спору, збереження партнерських відносин між сторонами та уникнення негативного впливу конфлікту на репутацію компаній. Процес медіації передбачає участь незалежного медіатора, який допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення, виходячи з їхніх інтересів, а не суто юридичних позицій. Це особливо актуально в корпоративному секторі, де конфлікти можуть виникати між партнерами, акціонерами, постачальниками чи клієнтами.

Отже, медіація як альтернативний метод вирішення бізнес-конфліктів дозволяє не лише зекономити час і ресурси, але й сприяє зміцненню довіри між учасниками ринку, що є важливим фактором сталого розвитку підприємницької діяльності. Її впровадження в бізнес-середовище

допомагає формувати культуру мирного врегулювання суперечок і забезпечує гармонійне функціонування комерційних відносин.

Медіація є одним із ключових альтернативних методів вирішення спорів, що належать до групи ADR (Alternative Dispute Resolution). Ця концепція з'явилася у 1970-х роках у США і вже через десятиліття отримала широке застосування в різних сферах, включаючи економіку, бізнес, політику та соціальні відносини. У сучасних умовах жоден значний переговорний процес у Сполучених Штатах не відбувається без участі медіаторів. У країні функціонує Національний інститут врегулювання спорів, який займається розробкою нових методів медіації та вдосконаленням підходів до позасудового вирішення конфліктів. Також активно працюють як державні, так і приватні служби медіації, що надають професійні послуги з примирення сторін. Значний вплив у цьому напрямку має Американська арбітражна асоціація (American Arbitration Association), яка розробила та впровадила власні правила медіації та третейського розгляду спорів. Ці правила застосовуються не лише у внутрішніх конфліктах, а й при врегулюванні міжнародних бізнес-суперечок.

У 1990-х роках термін ADR набув міжнародного поширення. У різних країнах здійснювалися спроби запровадити альтернативні найменування цієї концепції. Наприклад, у Франції та канадському Квебеку використовували поняття MARC (*les modes alternatifs de resolution des conflicts*) та RAD (*reglement alternatif des differends*), у Німеччині впроваджувалося поняття AKR (*aussergerichtlichen Konfliktregelung*). Проте жоден з цих термінів не отримав такого глобального поширення, як ADR, який став універсальним позначенням альтернативних методів вирішення конфліктів.

Виникає питання: до чого саме є альтернативою ADR? Існує чотири основні концепції щодо цього. Перша концепція визначає ADR як будь-який метод врегулювання конфліктів, що відрізняється від класичного судового процесу. Друга концепція розглядає ADR як певні дії в межах судової процедури, що сприяють мирному вирішенню конфлікту без необхідності

жорсткого судового протистояння. Наприклад, це можуть бути дії судді, спрямовані на досягнення сторонами взаємної угоди. Третя концепція охоплює широкий спектр альтернативних методів, які включають не лише медіацію, а й арбітраж, як інструмент швидкого та менш формалізованого розгляду справ. Четверта концепція виключає із системи ADR не лише судові процеси, але й механізми арбітражу, які передбачають обов'язкове виконання рішень.

За визначенням Н. Бондаренко-Зелінської, альтернативне вирішення спорів охоплює групу процедур, за допомогою яких конфлікти вирішуються без залучення державної судової системи. Як правило, ADR передбачає участь незалежного медіатора або іншої незаангажованої третьої сторони, яка допомагає сторонам досягти компромісу на основі добровільності, нейтральності, конфіденційності та рівноправності учасників процесу.

Окрім медіації, до ADR належать такі методи, як med-arb (комбінація медіації та арбітражу), arb-med (арбітраж з можливістю медіації), mini-trial (неформальне судове засідання для оцінки перспектив справи), fact-finding (процедура незалежного збору доказів), early neutral evaluation (рання нейтральна оцінка спору), summary jury trial (скорочене судове засідання) та dispute review boards (комітети з вирішення спорів). Ці методи, походження яких пов'язане з англосаксонською правовою системою, широко використовуються у міжнародній бізнес-спільноті.

Попри різноманітність підходів до альтернативного вирішення спорів, вони мають спільні риси. Зокрема, всі вони передбачають участь неупередженої третьої сторони, яка не має юридичних повноважень ухвалювати обов'язкові рішення. Також альтернативні методи відзначаються відсутністю формальних судових процедур, що дозволяє сторонам уникнути зайвої бюрократії. Головним пріоритетом у цих методах є інтереси сторін, а не суворе дотримання юридичних норм, що дає змогу розв'язувати конфлікти в більш конструктивний спосіб.

Ключовою особливістю ADR є відмова від конфронтаційного підходу до врегулювання конфліктів. Замість боротьби сторони орієнтуються на

пошук взаємовигідного рішення та вирішення проблеми без загострення суперечностей. Саме завдяки цим перевагам альтернативні методи врегулювання конфліктів стають дедалі популярнішими як у бізнес-середовищі, так і в міжнародній практиці, сприяючи ефективному розв'язанню спорів і формуванню культури мирного врегулювання конфліктів.

Дослідження законодавчого регулювання медіації в різних країнах світу свідчить про те, що закони, які регулюють цю сферу, були прийняті в більшості європейських країн наприкінці XX – на початку XXI століття. Водночас рівень розвитку та поширення практики медіації суттєво відрізняється від країни до країни, що значною мірою зумовлено історичними, правовими та культурними особливостями кожної держави. Такі країни, як Сполучені Штати Америки, Японія, Китай, Австралія, а також Великобританія на європейському континенті, набагато швидше розвинули медіацію порівняно з іншими країнами завдяки сформованій традиції позасудового врегулювання спорів та високому рівню правової культури.

Особливий інтерес викликає досвід США, де правова система орієнтована на те, щоб мінімізувати кількість судових процесів та сприяти вирішенню більшості конфліктів мирним шляхом. Судова практика цієї країни передбачає, що суддя має право тимчасово зупинити розгляд справи та рекомендувати сторонам звернутися до медіатора. Такий підхід дає можливість зменшити навантаження на судову систему та сприяє швидкому і менш витратному врегулюванню конфліктів. У 2001 році в США був прийнятий Єдиний закон про медіацію, який систематизував значну кількість нормативно-правових актів, що так чи інакше стосувалися цієї процедури. Загалом у країні діяло близько 2500 нормативних документів, пов'язаних із медіацією, і прийняття єдиного закону дозволило значно спростити правове регулювання у цій сфері.

Водночас різні країни мають відмінний підхід до законодавчого врегулювання медіації. У деяких державах процедура чітко регламентована

на законодавчому рівні, визначено механізми її проведення, статус медіаторів та обов'язкові вимоги до їхньої діяльності. В інших країнах медіація має менш формалізований характер, залишаючи сторонам конфлікту більше свободи у виборі способу його врегулювання.

Одним із найяскравіших прикладів країн, що детально врегулювали процедуру медіації, є Австрія та Німеччина. В Австрії у 2001 році було прийнято Закон «Про медіацію», який встановлював чіткі правила щодо статусу медіатора, порядку проведення процедури та її правових наслідків. Через три роки, у 2004 році, було ухвалено Директиву про медіацію у цивільних спорах, що ще більше деталізувала правове регулювання медіаційних процесів.

Німеччина також приділила значну увагу цій сфері. 26 липня 2012 року набув чинності Закон про медіацію, який охоплює всі види судових процесів, у яких може бути застосована ця процедура. Документ регламентує порядок проходження навчання медіаторами, їхні професійні обов'язки, механізми забезпечення неупередженості та конфіденційності. Таким чином, німецьке законодавство створило ефективну систему, що дозволяє сторонам конфлікту звертатися до медіації як у досудовому порядку, так і під час розгляду справи в суді.

Ще однією країною, де медіація має глибоко інтегровану правову базу, є Японія. Японське законодавство містить комплексні положення щодо процедури медіації, визначаючи як механізми її проведення, так і вимоги до медіаторів.

Інший підхід спостерігається у таких країнах, як Франція та Бельгія. Тут законодавче врегулювання медіації є більш розпорошеним і включене до різних нормативних актів, що регулюють судочинство. Наприклад, у Франції питання медіації регламентуються положеннями Цивільного процесуального кодексу (статті 131-1 – 131-15), що дозволяє використовувати її як у цивільних, так і в господарських справах.

Особливо цікавим є досвід Португалії, де законодавство передбачає різні норми, що регулюють медіацію в залежності від сфери її застосування.

Зокрема, існують окремі законодавчі положення щодо цивільної, господарської, сімейної та трудової медіації.

У протилежному таборі перебувають країни, в яких законодавство не містить детальних положень про процедуру медіації, а роль медіатора визначається на рівні внутрішніх регламентів окремих організацій. До таких країн належать Великобританія та Нідерланди. У Великобританії законодавчі норми лише визначають вартість медіаційних процедур, тоді як механізми проведення процесу і кваліфікаційні вимоги до медіаторів залишаються у компетенції професійних асоціацій та медіаційних центрів. Подібна ситуація спостерігається в Нідерландах, де медіація регулюється не національними законами, а локальними правовими актами окремих установ, що надають відповідні послуги.

На рівні країн Східної Європи також спостерігається активний розвиток законодавчого врегулювання медіації. Наприклад, у Румунії діє Закон «Про медіацію та організацію професії медіатора», у Литві – Закон «Про медіацію в цивільних спорах», у Німеччині – Закон «Про підтримку медіації та інших форм позасудового врегулювання конфліктів». Схожі закони були ухвалені у Болгарії, Білорусі та Казахстані, а в Австралії діє Акт про медіацію.

Польща також активно впроваджує механізми медіації у свою правову систему. Вперше вона була закріплена в Законі «Про вирішення колективних спорів» (1991 р.), а згодом її застосування було розширене Кримінальним кодексом (1997 р.). У 2001 році медіація була включена до Закону «Про судочинство у справах щодо неповнолітніх», а у 2004 році її почали використовувати у адміністративному судочинстві. З 2005 року процедура медіації застосовується також при розгляді цивільних справ.

Таким чином, аналіз міжнародного законодавства свідчить про те, що медіація стала невід'ємною частиною сучасної правової системи в багатьох країнах світу. Незважаючи на відмінності у підходах до її регулювання, спільною тенденцією є прагнення до її популяризації як ефективного механізму позасудового вирішення спорів, що дозволяє зменшити

навантаження на судову систему та забезпечити більш гнучке і швидке вирішення конфліктів.

Медіацію як суспільний феномен і особливу форму людської діяльності важко визначити в рамках короткого поняття. Вона є багатограним процесом, що залежить від сфери застосування, використовуваних методів, технологій, а також кінцевих цілей, які сторони прагнуть досягти. Зокрема, у бізнес-середовищі медіація виконує важливу роль у збереженні ділових відносин, мінімізації фінансових витрат і часу, а також у запобіганні судовим процесам, які можуть завдати шкоди репутації компаній.

Сучасна правова та управлінська практика пропонує кілька підходів до розуміння медіації. О. Спектор визначає її як самостійну складову в системі альтернативного вирішення спорів, що передбачає досягнення сторонами взаємоприйняттого компромісного рішення в процесі переговорів або комунікації, якою керує незалежний медіатор, обраний за згодою учасників конфлікту. У бізнесі це дозволяє компаніям уникати довготривалих судових розглядів, зберігати довіру партнерів та ефективно адаптуватися до ринкових змін.

Правові системи різних країн формують свої визначення медіації, акцентуючи увагу на її ключових принципах. Наприклад, в Угорщині медіація розглядається як процес, що ґрунтується на добровільній згоді сторін і нейтральності медіатора, а в Австрії законодавче визначення підкреслює чотири основні елементи: професійність медіатора, його нейтральність, сприяння налагодженню комунікації між сторонами та відповідальність учасників за остаточне рішення.

Значний внесок у розвиток концепції бізнес-медіації зробили польські дослідники А. Каліш та А. Жєнкевіч. Вони наголошують на двох ключових аспектах:

- вирішення проблем та орієнтація на інтереси сторін – процес спрямований на досягнення такого результату, який враховує потреби та цілі кожного учасника конфлікту;

- трансформаційний аспект – сприяння налагодженню ефективної співпраці між сторонами, зміцнення взаєморозуміння, розвиток навичок ведення діалогу та формування довіри у діловій сфері.

Таким чином, медіація у бізнесі – це не лише спосіб вирішення конкретного конфлікту, а й стратегічний інструмент, що дозволяє формувати партнерські відносини, зміцнювати репутацію компаній і створювати умови для сталого розвитку. Розглядаючи медіацію як механізм вирішення бізнес-конфліктів, можна виділити чотири її основні структурні компоненти - (рис.2.1).

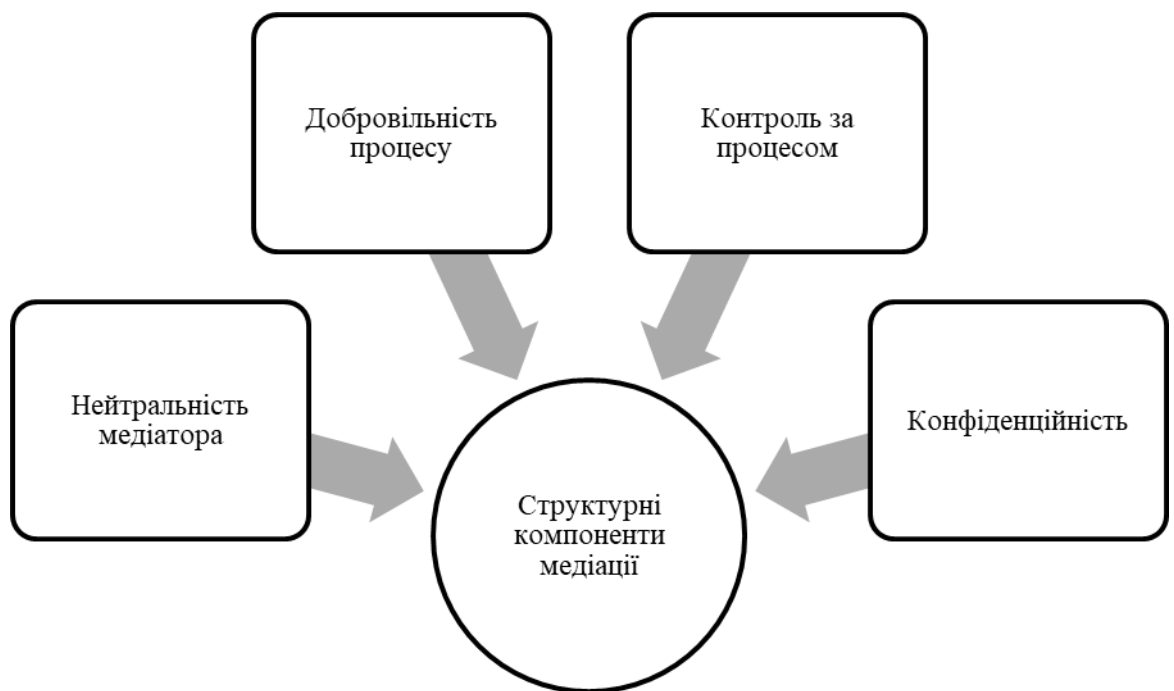


Рис.2.1 - Структурні компоненти медіації

Джерело: [27]

1. Нейтральність медіатора – він не виступає суддею або арбітром, а лише допомагає сторонам знайти компромісне рішення.
2. Добровільність процесу – сторони беруть участь у переговорах за власним бажанням і мають право відмовитися від подальших дій у будь-який момент.
3. Контроль за процесом, а не результатом – медіатор керує переговорним процесом, але остаточне рішення приймають самі учасники.
4. Конфіденційність – інформація, отримана під час медіації, не може бути використана проти учасників у майбутньому, що особливо важливо для збереження ділової репутації.

На відміну від судового процесу, в якому рішення приймається третьою стороною – суддею або арбітром – і має обов’язковий характер, медіація спрямована на взаємовигідний пошук компромісу, який повністю відповідає інтересам усіх сторін конфлікту.

В Україні медіація отримала офіційне визнання у Законі «Про медіацію», який визначає її як альтернативний (позасудовий) метод врегулювання конфліктів. Дві або більше сторони можуть самостійно, в межах структурованого процесу та за допомогою медіатора, знайти рішення, яке буде вигідним для обох сторін.

Подібне визначення міститься в Директиві Європейського Парламенту та Ради ЄС 2008/52/WE, яка регулює застосування медіації у цивільних та комерційних спорах. Документ визначає, що процес може бути ініційований як самими сторонами, так і за рекомендацією або розпорядженням суду. Це дозволяє застосовувати медіацію на всіх етапах конфлікту, включаючи ситуації, коли суперечка вже перейшла до судового розгляду.

Головною метою бізнес-медіації є досягнення взаємоприйнятної угоди, яка враховує інтереси обох сторін. Ідеальним результатом є створення домовленостей, що не лише врегульовують конфлікт, а й сприяють подальшій співпраці між учасниками.

Важливо зазначити, що медіація не передбачає формального збору доказів, виклику свідків або експертів, а її метою не є встановлення юридичної правоти однієї зі сторін. Замість цього вона спрямована на навчання ефективній комунікації, розвиток навичок ведення переговорів і відповідального прийняття рішень.

Для бізнесу медіація має кілька важливих переваг – рис.2.2:

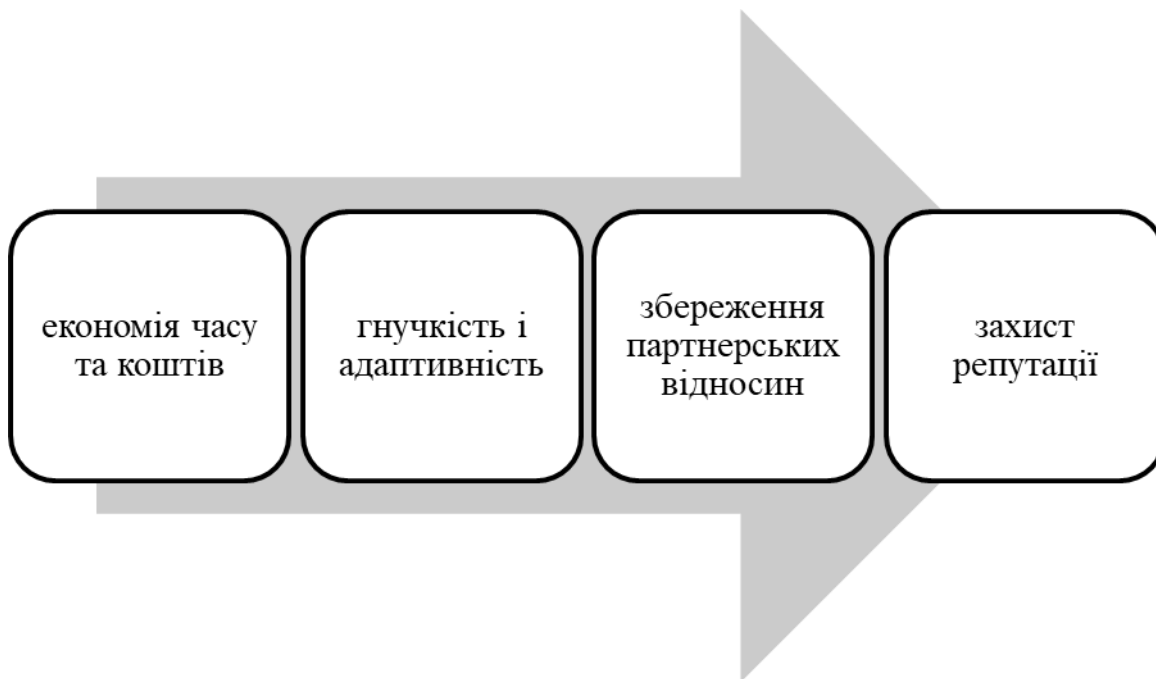


Рис.2.2. Переваги медіації для бізнесу

Джерело: [28]

- ☐ економія часу та коштів – процес значно швидший і дешевший, ніж судовий розгляд;
- ☐ гнучкість і адаптивність – можливість врахування унікальних особливостей кожної ситуації;
- ☐ збереження партнерських відносин – вирішення конфлікту мирним шляхом сприяє подальшій співпраці;
- ☐ захист репутації – уникнення публічних судових спорів, що можуть зашкодити іміджу компанії.

Медіація в бізнес-середовищі – це ефективний та гнучкий механізм вирішення спорів, який дозволяє уникнути негативних наслідків судових розглядів і зберегти довгострокові ділові відносини. Вона базується на принципах нейтральності, добровільності та конфіденційності, що робить її

вигідною альтернативою судовим і арбітражним процесам. Сучасні тенденції свідчать про те, що бізнес активно інтегрує медіаційні практики у свою діяльність, усвідомлюючи їх ефективність та стратегічну значущість. Таким чином, правові системи країн світу повинні продовжувати розвивати та вдосконалювати механізми альтернативного вирішення конфліктів, надаючи бізнесу можливість використовувати найкращі методи для збереження стабільності, розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

2.2 Концепція медіації: принципи, етапи та ключові аспекти застосування

Медіаційний процес базується на кількох ключових принципах, які забезпечують ефективність, неупередженість та справедливість цього методу врегулювання спорів. До них належать: добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність і неупередженість медіатора, рівність сторін та самостійне ухвалення рішення сторонами (самовизначеність) – рис.2.3. Дотримання цих принципів є необхідною умовою для результативного проведення медіації.

1. Добровільність. Медіація – це процедура, що не обмежує право сторін звернутися до суду. Якщо медіаційний процес не призводить до досягнення взаємоприйнятної угоди, учасники мають можливість ініціювати судовий розгляд. Головною характеристикою медіації є її добровільний характер: сторони можуть у будь-який момент припинити процес, не зазнаючи жодних санкцій. Вони самостійно контролюють перебіг переговорів, навіть якщо сам процес координує медіатор.

Навіть у випадках, коли медіація є обов'язковою за контрактом або рекомендованою судом, учасники можуть визначати ступінь своєї залученості та припинити участь у будь-який час, якщо вважають процес

неефективним. Повна добровільність відрізняє медіацію від судового або арбітражного розгляду.

Медіація може бути ініційована за різними обставинами:

- на запит самих сторін;
- за рекомендацією судді, який роз'яснює переваги процесу;
- як спосіб вирішення спору до його офіційного розгляду в суді.

Ключовий аспект добровільності – відсутність зобов'язань перед іншою стороною у разі припинення медіації. Це означає, що невдача у переговорах не обмежує можливість звернення до суду з тими самими вимогами.

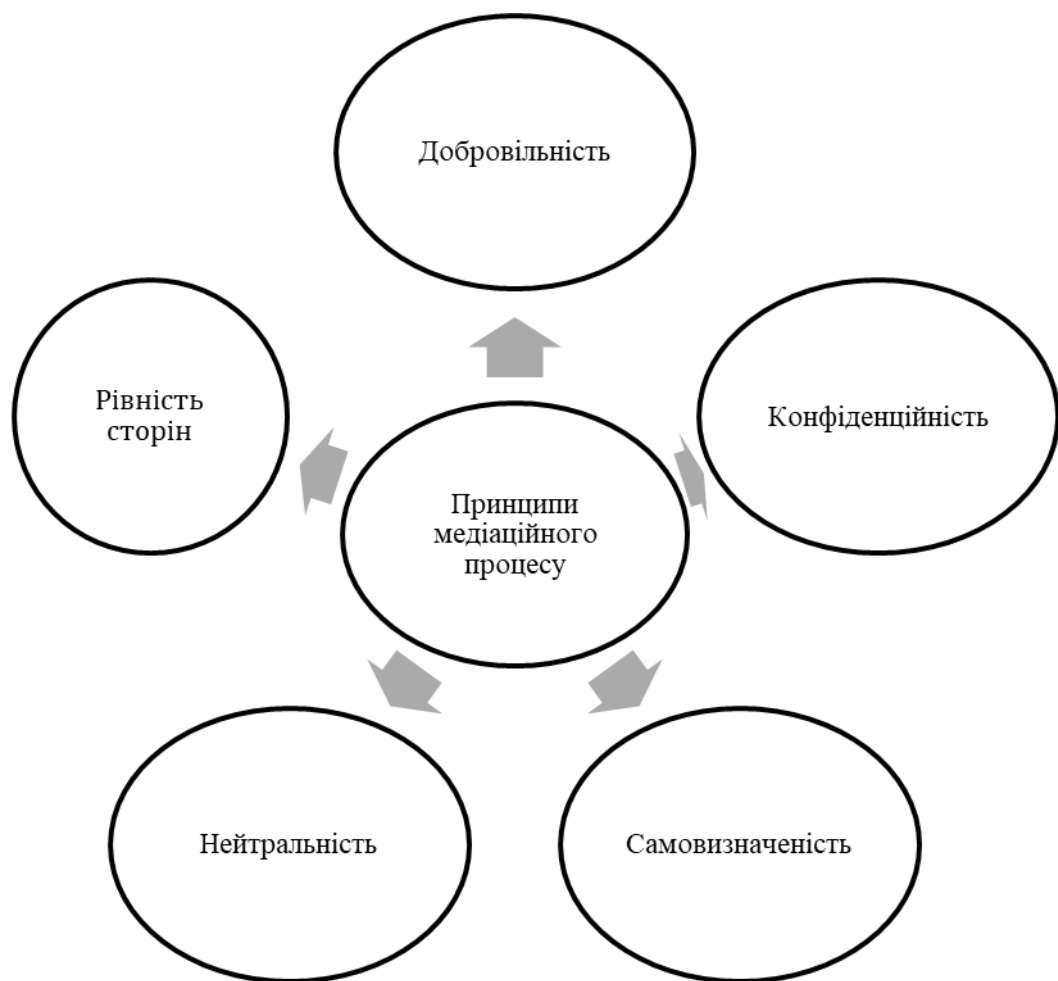


Рис.2.3. Принципи медіаційного процесу

Джерело: [38]

2. Конфіденційність. На відміну від судового розгляду, який є відкритим процесом, медіація забезпечує повну конфіденційність. Це дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із розголошенням особистої чи комерційної інформації. Захист конфіденційності створює атмосферу довіри між учасниками, що сприяє відкритому спілкуванню та пошуку взаємовигідних рішень.

Усі дані, обговорювані під час медіації, залишаються закритими для третіх осіб. Передача будь-якої інформації можлива лише за взаємною згодою сторін. Особливо важливу роль відіграють сепаратні зустрічі медіатора з кожною зі сторін, під час яких обговорюються делікатні аспекти конфлікту. Інформація, отримана під час таких зустрічей, може бути розголошена іншій стороні лише за дозволом учасника, який її надав.

Медіатор несе відповідальність за дотримання принципу конфіденційності. Він повинен з'ясувати у сторони, яка саме інформація може бути передана іншому учаснику. Після завершення сепаратних зустрічей медіатор узагальнює результати, але розкриває лише ті відомості, на які отримав дозвіл.

Завдяки конфіденційності медіаційний процес часто називають «захищеним простором», де учасники можуть вільно висловлювати свої думки без побоювань щодо їх подальшого розголошення.

3. Нейтральність, неупередженість і незалежність медіатора. Медіатор виступає незалежною третьою стороною, яка не підтримує жодного з учасників конфлікту. Його завдання – сприяти конструктивному діалогу, а не нав'язувати рішення. Якщо медіатор сприймається як упереджений, це підриває довіру до процесу і зменшує його ефективність.

Нейтральність медіатора має два основні аспекти:

1. Неупереджене ставлення до сторін. Медіатор повинен уникати поведінки, яка може створити враження підтримки однієї зі сторін. Він має ставитися до учасників рівнозначно, контролюючи власні переконання, цінності та упередження.

2. Відсутність особистої зацікавленості у результаті медіації. Медіатор не повинен мати фінансових чи інших інтересів, пов'язаних зі спором. Якщо виникає навіть потенційний конфлікт інтересів, він зобов'язаний повідомити про це сторони. Учасники можуть вирішити продовжити процес або відмовитися від послуг даного медіатора.

Якщо медіатор сумнівається у власній здатності залишатися неупередженим, він повинен припинити виконання своїх функцій.

4. Самостійне прийняття рішень сторонами (самовизначеність)

На відміну від судового процесу, у медіації рішення приймають самі сторони. Вони мають повний контроль над переговорами та їх результатом. Роль медіатора – сприяти діалогу, допомагати сторонам визначити ключові інтереси, але не впливати на кінцеве рішення.

Медіатор не може нав'язувати власну думку щодо того, хто має рацію, а хто ні. Він лише ставить запитання, що допомагають учасникам краще усвідомити свої позиції та знайти спільне рішення.

5. Рівність сторін - усі учасники процесу медіації мають рівні права та можливості, що означає:

- ☐ кожен має право на висловлення своєї позиції;
- ☐ жодна зі сторін не отримує привілеїв чи обмежень;
- ☐ сторони мають рівні можливості щодо ухвалення рішення.

Отже, медіація – це ефективний спосіб вирішення конфліктів, який забезпечує добровільність, конфіденційність, рівноправність та самостійне прийняття рішень. Вона дозволяє сторонам знайти взаємовигідне рішення без необхідності звернення до суду, зберігаючи при цьому конструктивні відносини між учасниками. Дотримання основних принципів медіації сприяє створенню сприятливого середовища для відкритого діалогу, що допомагає уникнути ескалації конфліктів та сприяє їх мирному врегулюванню.

Процес медіації проходить через кілька основних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення успішного врегулювання конфлікту – рис.2.4 та табл.2.1.

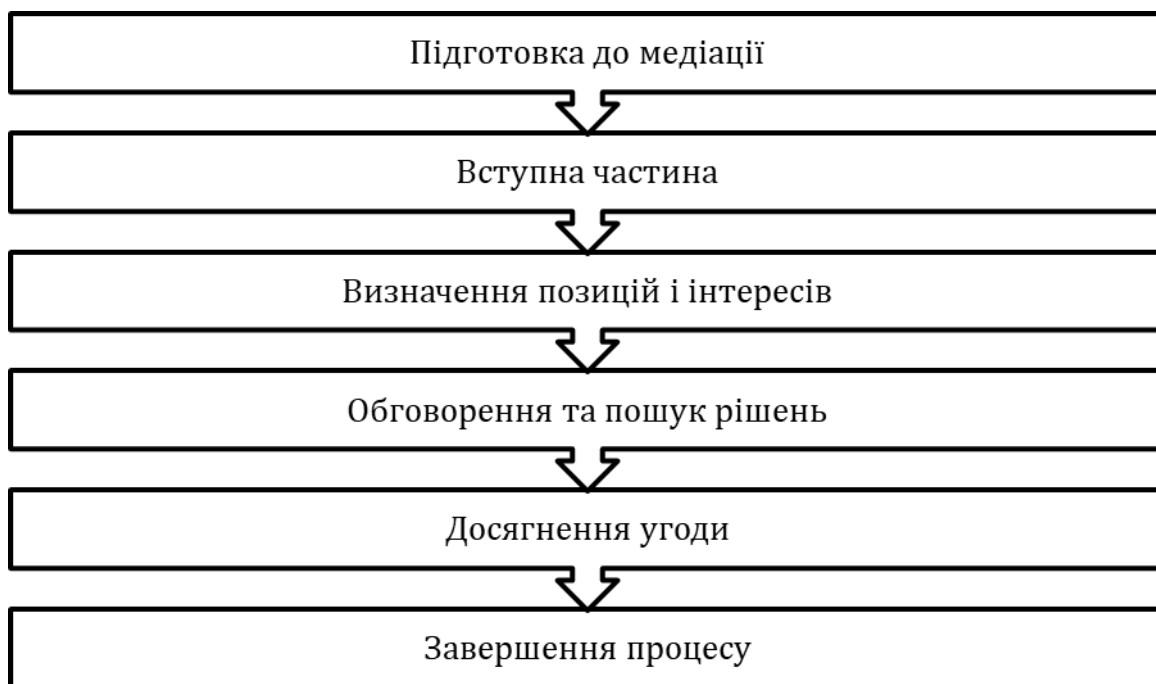


Рис.2.4. Етапи процесу медіації

Таблиця 2.1

Сутність основних етапів процесу медіації

Етап	Опис
Підготовка до медіації	Медіатор збирає інформацію про конфлікт, знайомиться зі сторонами та визначає загальні умови процесу. Визначається дата, місце зустрічі та основні правила.
Вступна частина	Медіатор представляється, пояснює принципи медіації та встановлює правила ведення переговорів. Сторони погоджуються на добровільну участь у процесі.
Визначення позицій і інтересів	Кожна сторона висловлює свою точку зору на конфлікт. Медіатор допомагає виявити основні інтереси та потреби учасників, а не лише їхні позиції.
Обговорення та пошук рішень	Сторони разом із медіатором аналізують можливі варіанти вирішення конфлікту. Ведеться конструктивний діалог, під час якого шукаються компроміси.
Досягнення угоди	Якщо сторони приходять до згоди, оформлюється письмовий договір або усна домовленість. Медіатор допомагає формувати умови угоди так, щоб вони були зрозумілими і прийнятними для всіх.
Завершення процесу	Підбиваються підсумки медіації. Медіатор аналізує досягнуті результати, сторони підтверджують свою згоду з умовами домовленості. Якщо угода не була досягнута, сторони можуть розглянути альтернативні варіанти врегулювання конфлікту.

Джерело: [39]

Процес медіації проходить через кілька послідовних етапів, кожен з яких має значну роль у забезпеченні ефективного вирішення конфлікту. Розуміння сутності та логіки кожного з них дозволяє ефективніше застосовувати цей метод на практиці.

Першим етапом є підготовка до медіації, під час якого медіатор збирає інформацію про конфлікт, знайомиться з позиціями сторін та визначає загальні умови процесу. Важливо створити атмосферу довіри, оскільки це є основою для відкритого діалогу. Наприклад, у трудовому конфлікті медіатор може попередньо вивчити історію суперечки між працівником і роботодавцем, щоб виявити її ключові аспекти.

Наступним етапом є вступна частина, в межах якої медіатор знайомиться зі сторонами, пояснює принципи медіації та встановлює правила ведення переговорів. Сторони повинні усвідомлювати, що медіація є добровільним процесом, а її мета – досягнення взаємоприйнятної рішення. Наприклад, у сімейному спорі медіатор може роз'яснити сторонам, що вони самі визначатимуть умови розподілу майна чи опіки над дітьми, а не отримуватимуть примусове рішення.

На етапі визначення позицій і інтересів кожен учасник конфлікту висловлює свою точку зору та пояснює, які саме аспекти є для нього важливими. Медіатор допомагає розкрити реальні інтереси, які можуть не збігатися з висунутими вимогами. Наприклад, у комерційному спорі один із партнерів може вимагати негайного повернення боргу, хоча його ключовим інтересом є стабільність бізнесу, що може зробити прийнятним компроміс у вигляді поступового погашення заборгованості.

Обговорення та пошук рішень є центральним етапом, на якому сторони разом із медіатором аналізують можливі варіанти виходу з конфліктної ситуації. Важливо не лише формулювати пропозиції, а й оцінювати їхню практичну реалізацію та потенційні наслідки. Наприклад, у конфлікті між сусідами через шум один із них може запропонувати встановити звукоізоляцію або погодити часові обмеження для гучних робіт, що дасть змогу задовольнити інтереси обох сторін.

Досягнення угоди є результатом спільної роботи сторін та медіатора. Якщо компромісне рішення знайдено, воно оформлюється письмово або узгоджується усно. Важливо, щоб угода була чітко сформульована, зрозуміла та прийнятна для всіх учасників. Наприклад, у трудовому спорі роботодавець і працівник можуть дійти згоди щодо зміни графіка роботи з урахуванням особистих потреб працівника.

Завершення процесу медіації включає підбиття підсумків та перевірку того, чи всі сторони розуміють і приймають умови домовленості. Якщо угоди досягти не вдалося, медіатор може допомогти сторонам визначити подальші кроки, такі як повторна зустріч або звернення до інших методів врегулювання спору. Наприклад, у міжнародному конфлікті сторони можуть погодитися на проведення додаткових дипломатичних переговорів або залучення незалежного посередника.

Послідовне дотримання зазначених етапів забезпечує логічний та структурований процес медіації, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів у різних сферах суспільного життя. Аргументований підхід до кожного етапу дозволяє сторонам знайти найоптимальніше рішення без примусу або судового втручання, що сприяє побудові довгострокових партнерських відносин та зміцненню взаємної довіри.

Ефективність медіації в бізнесі підтверджується практикою та аналітичними дослідженнями. Згідно з дослідженнями, приблизно 85% внутрішньокорпоративних конфліктів успішно вирішуються за допомогою медіації, 78% спорів між компаніями закінчуються взаємовигідною угодою, а у випадку спорів з клієнтами цей показник сягає 82%. Представлений графік ілюструє ці результати, демонструючи високу ефективність медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів [29].

Проаналізовані дані вказують на те, що медіація не лише сприяє мирному врегулюванню суперечок, але й дозволяє компаніям уникнути значних фінансових витрат, зберегти ділову репутацію та покращити внутрішній клімат в організації. Завдяки гнучкості та конфіденційності

процесу медіація виступає ефективним інструментом, що дозволяє бізнесу забезпечувати стабільність і довгострокову співпрацю.

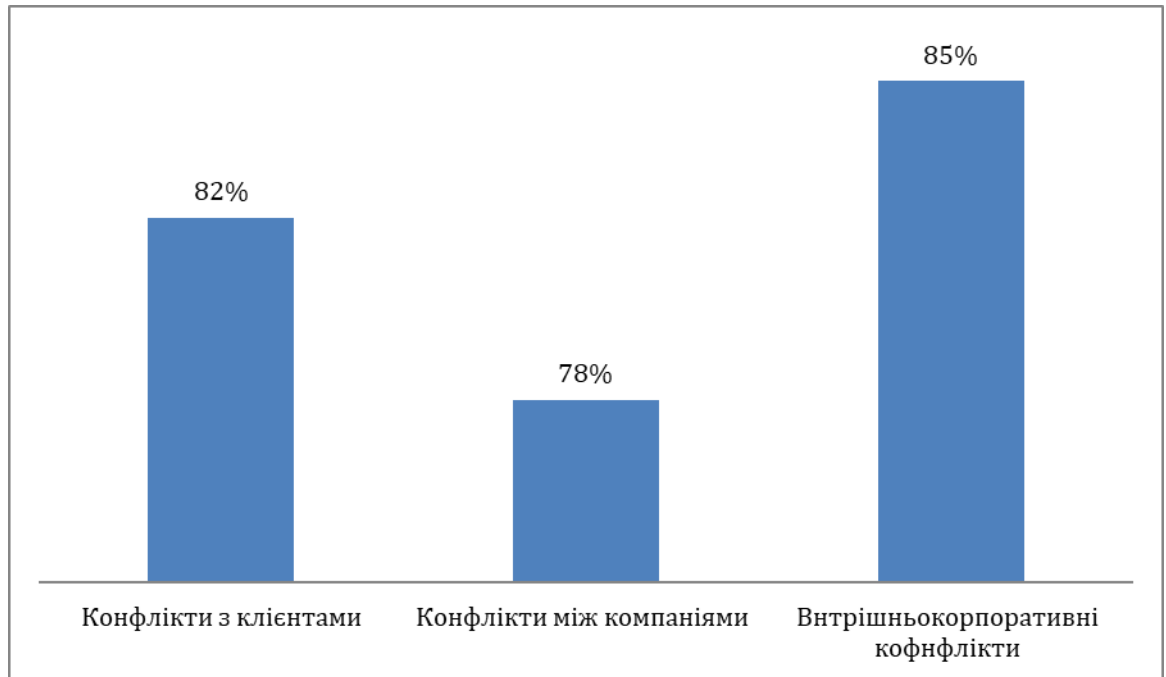


Рис.2.5. Ефективність медіації в бізнесі

Джерело: [29]

Медіація є ефективним та структурованим підходом до врегулювання конфліктів, що базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності, рівноправності та самостійного прийняття рішень сторонами. Наступні дотримання етапів медіаційного процесу – від підготовки до навчання угоди – забезпечують його результативність у різних сферах суспільного та бізнесового життя. Практичні дослідження підтверджують високу ефективність медіації, особливо в корпоративному середовищі, де понад 85% внутрішньоорганізаційних конфліктів успішно вирішуються шляхом переговорів, а близько 78% спорів між компаніями закінчуються взаємовигідними договорами. Завдяки своїй гнучкості та можливості уникнення судових витрат, медіація сприяє збереженню ділової репутації та стабільності бізнесу, а також формуванню довгострокових партнерських відносин.

2.3 Функціонування медіації в Україні: організація процесів альтернативного вирішення конфліктів у бізнес-середовищі

Наприкінці 90-х років діяльність із впровадження медіації в Україні набрала обертів, зосереджуючись у Києві. У 2002 році було засновано Український центр порозуміння (УЦП), який розпочав свою роботу у сферах відновного правосуддя, медіації у кримінальних справах, розвитку громад і шкільної медіації. Поступово організація розширила мережу, об'єднавши 15 українських громадських ініціатив, а в 2012 році була реорганізована в Інститут світу і розуміння.

У 2006 році Міжнародна фінансова корпорація (МФК) провела масштабне дослідження, що показало поступове зростання інтересу бізнесу до медіації як альтернативного способу вирішення спорів. Як наслідок, МФК надала грантову підтримку для створення Українського центру медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі. Водночас в Україні розпочали діяльність понад десять громадських організацій, які займалися просуванням та навчанням медіації.

Спроби впровадження медіації в судовій системі почалися завдяки міжнародним проектам, що реалізовувалися за підтримки Європейської Комісії та Ради Європи. У 2006–2007 роках у межах програми "Альтернативне вирішення спорів" було розроблено механізм судової медіації, адаптований під українські реалії за сприяння експертів із Нідерландів та Німеччини. У 2010–2011 роках судді в чотирьох містах – Білій Церкві, Вінниці, Донецьку та Івано-Франківську – почали використовувати методи медіації у справах адміністративного, сімейного, трудового та земельного характеру. В результаті 72% справ завершилися досягненням угоди.

Особливу увагу приділяли медіації в бізнес-середовищі, що сприяло розвитку комерційної медіації. Один із ключових проєктів, реалізований у 2013–2016 роках, мав на меті вдосконалення механізмів вирішення господарських спорів за участі суддів. Він був запроваджений у двох

адміністративних судах та одному суді загальної юрисдикції в Одесі та Івано-Франківську у співпраці з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України. Судді пройшли стажування у Канаді, після чого стали тренерами для інших суддів, передаючи знання та навички медіації. В результаті, у Малиновському районному суді Одеси кількість міських угод зросла з 50 до 150 лише за пів року.

Фінансування таких ініціатив відбувалося за підтримки міжнародних донорів, зокрема ОБСЄ, посольств Великої Британії та Нідерландів, Федерального міністерства зовнішніх справ Німеччини та урядів Канади, США та Японії. Проєкти поділялися за масштабом:

- локальні (43%),
- регіональні (14%),
- національні (43%).

Щодо типології впроваджених ініціатив, можна виділити такі основні напрями:

1. Позасудова медіація, що охоплювала відновне правосуддя та шкільну медіацію.
2. Судова медіація, що розвивалася через пілотні проєкти із залученням незалежних медіаторів та суддів-медіаторів.
3. Комерційна медіація у сферах корпоративних конфліктів, страхування, банківського сектору та торгово-промислових палат.
4. Професійна підготовка медіаторів, що включала розробку методичних матеріалів, освітніх програм та підготовку сертифікованих спеціалістів.

Таким чином, функціонування медіації в Україні розвивається багатогранно, особливо у контексті бізнес-спільноти, яка дедалі активніше звертається до альтернативних методів вирішення конфліктів, зменшуючи навантаження на судову систему та сприяючи швидшому й ефективнішому досягненню взаємовигідних рішень.

Медіація в Україні набуває дедалі більшого значення як альтернативний механізм вирішення бізнес-конфліктів. Протягом 2021–

2022 років кількість кейсів із застосуванням медіаційних процедур зросла на 35% - рис.2.6. Ця тенденція пояснюється зростанням довіри бізнесу до швидких, конфіденційних та економічно вигідних методів урегулювання спорів. Основними принципами медіації є добровільність, нейтральність та рівність сторін. Згідно з дослідженням Центру альтернативного вирішення спорів (2023), понад 70% підприємців вважають медіацію ефективним інструментом. У 2022 році в Україні офіційно зареєстрували понад 500 спеціалістів із сертифікатом медіатора, з яких 60% спеціалізуються на комерційних та корпоративних конфліктах. Очікується, що до 2025 року кількість практикуючих медіаторів подвоїться. Умови воєнного стану додатково стимулюють розвиток медіації, оскільки судові процеси є перевантаженими та тривалими. Медіаційні процедури дозволяють сторонам зекономити до 50% часу та фінансових ресурсів у порівнянні з традиційними судовими механізмами.

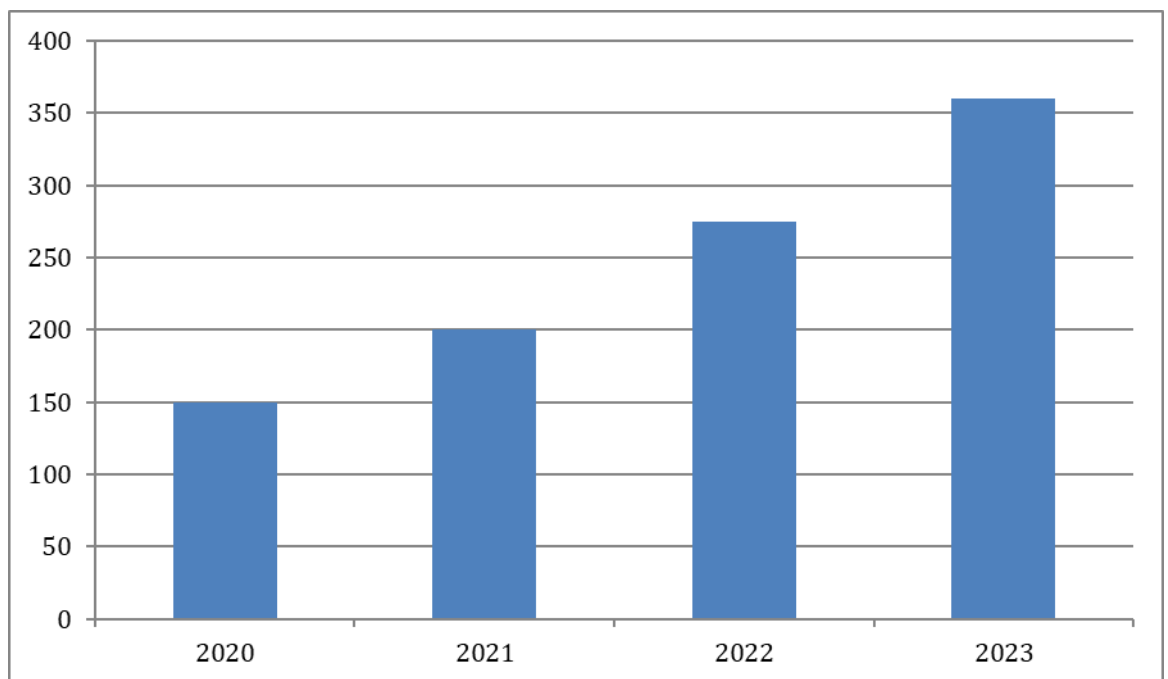


Рис.2.7. Зростання кількості медіаційних кейсів в Україні
2020-2023рр.

Джерело: [29]

Організація процесу медіації в Україні зазнала значних змін після ухвалення Закону України "Про медіацію" у 2021 році. Цей нормативний

акт визначає правовий статус медіаторів, їхні обов'язки та процедури сертифікації. Закон також встановлює стандарти професійної етики та механізми контролю якості медіаційних послуг через професійні об'єднання. За даними Міністерства юстиції, з моменту набуття законом чинності було видано понад 600 сертифікатів медіатора, тоді як у 2019 році їх налічувалося лише близько 200. Законодавчі зміни сприяли розширенню сфери діяльності медіаторів, зокрема у корпоративному, податковому та трудовому праві. Провайдери медіаційних послуг зазначають, що протягом останніх двох років кількість звернень від бізнесу зросла на 40%. Опитування Асоціації медіаторів показує, що 85% фахівців позитивно оцінюють нову нормативну базу. Водночас практичне застосування закону потребує подальшого вдосконалення, зокрема в контексті адаптації до умов воєнного стану.

Військова агресія проти України значно ускладнила ведення бізнесу, що призвело до зростання кількості корпоративних конфліктів. За даними Торгово-промислової палати, у 2022 році кількість внутрішніх корпоративних спорів зросла на 25%. Основними причинами таких спорів є порушення ланцюгів постачання, вимушене переміщення виробництва та необхідність оптимізації витрат. У цих умовах медіація часто стає єдиним ефективним способом урегулювання конфліктів без залучення перевантажених судових органів. Згідно з даними організації "Ліга справедливості", у 2022 році медіацію застосовували у 18% корпоративних конфліктів, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році (10%). Основні проблеми, які вирішуються за допомогою медіації, включають питання розподілу прибутку, заборгованості та порушення контрактних зобов'язань. При цьому рівень успішного завершення медіаційних переговорів перевищує 75%. Попит на спеціалістів із досвідом роботи у сфері воєнних ризиків і форс-мажорних обставин зростає постійно.

Воєнний стан змушує адаптувати процес медіації до нових реалій, включаючи використання онлайн-інструментів та гнучких процедур. Дослідження Української школи медіації свідчить, що у 2023 році 60% усіх

медіаційних сесій проводилися у дистанційному форматі. Це дозволяє залучати сторони, які перебувають у різних регіонах України або за кордоном, а також зменшує логістичні витрати на 30%. Водночас онлайн-медіація підвищує рівень документування та збереження домовленостей. Однак безпека конфіденційної інформації під час віртуальних переговорів залишається викликом, оскільки рівень кіберзагроз зріс на 45% з початку війни. Для зниження цих ризиків багато платформ впроваджують шифрування даних і двофакторну автентифікацію. Очікується, що у найближчі два роки частка дистанційної медіації зросте до 70%, хоча певна частина бізнесу все ще залишається скептичною щодо цього формату через відсутність технічних навичок або побоювання витоку даних.

Міжнародні організації активно підтримують розвиток медіації в Україні, надаючи грантові та консультаційні програми. Наприклад, Програма USAID профінансувала понад 20 проєктів із навчання медіації, що охопили близько 1 000 спеціалістів, включаючи юристів, психологів та бізнесменів. Європейський Союз також інвестував у створення регіональних центрів медіації, у 2023 році було відкрито п'ять таких центрів у центральних і західних областях України. Вони надають безкоштовні консультації малому та середньому бізнесу, який постраждав від війни, та сприяють вирішенню конфліктів, пов'язаних із внутрішньо переміщеними особами та власністю. За останній рік завдяки діяльності цих центрів успішно врегульовано понад 300 комерційних спорів, причому у 80% випадків досягнуто взаємовигідної угоди.

Медіація продемонструвала високу ефективність у вирішенні бізнес-конфліктів в Україні навіть в умовах війни. Швидке впровадження онлайн-інструментів та адаптація до нових викликів дозволили зберегти доступність цього методу. Кількість сертифікованих медіаторів продовжує зростати, а рівень задоволеності бізнесу медіаційними процедурами перевищує 70%. Міжнародна підтримка сприяє розвитку інфраструктури медіації, навчальних програм та підвищенню професійних стандартів. Попри це, подальший розвиток галузі потребує вдосконалення нормативно-

правової бази та створення ефективних механізмів оцінки якості медіаційних послуг. Очікується, що у поствоєнний період медіація залишатиметься одним із ключових інструментів вирішення бізнес-конфліктів в Україні.

2.4. Висновки до другого розділу

Медіація як альтернативний метод врегулювання бізнес-конфліктів демонструє високу ефективність у сучасному діловому середовищі. Вона забезпечує швидке, конфіденційне та економічно вигідне вирішення спорів, що дозволяє уникнути довготривалих судових процесів і зберегти партнерські відносини. Успішний міжнародний досвід, зокрема в США, Німеччині та Японії, підтверджує важливість інтеграції медіації в систему врегулювання бізнес-конфліктів.

В Україні медіація поступово закріплюється на законодавчому рівні та набуває популярності серед підприємців. Прийняття Закону України "Про медіацію" стало важливим кроком для формування інституційної основи цієї практики. Розширення сфер застосування медіації, зокрема у корпоративних, податкових та трудових спорах, сприяє її інтеграції у бізнес-процеси.

Одним із ключових факторів зростання медіації є її здатність адаптуватися до викликів воєнного часу. Перевантаженість судової системи та зміни у веденні бізнесу в умовах війни стимулюють підприємців шукати ефективні способи вирішення конфліктів. У зв'язку з цим дистанційна медіація набуває особливого значення, оскільки дозволяє знизити витрати та забезпечити доступність процедури незалежно від місця перебування учасників спору.

Статистика свідчить про зростаючу довіру бізнесу до медіації. Зокрема, протягом 2021–2022 років кількість медіаційних кейсів в Україні зросла на 35%, а рівень успішного завершення переговорів перевищує 75%.

Це свідчить про високу ефективність даного методу у зниженні корпоративних ризиків і підвищенні стабільності бізнесу.

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль у розвитку медіації в Україні. Програми USAID, ЄС та інших міжнародних організацій сприяють поширенню медіаційної практики шляхом фінансування навчальних ініціатив і створення спеціалізованих центрів. Це забезпечує підготовку кваліфікованих медіаторів і розширення сфери застосування альтернативних методів врегулювання конфліктів.

Попри позитивні тенденції, подальший розвиток медіації потребує вдосконалення нормативно-правової бази та популяризації її переваг серед підприємців. Важливими завданнями є підвищення рівня обізнаності бізнесу щодо медіаційних процедур, розширення інструментів державної підтримки та створення механізмів оцінки якості медіаційних послуг.

Очікується, що у поствоєнний період медіація залишатиметься одним із ключових інструментів врегулювання бізнес-конфліктів в Україні. Її подальша інтеграція в правову систему та бізнес-практику сприятиме створенню стійкого механізму вирішення спорів, що відповідатиме сучасним міжнародним стандартам ефективного ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ

3.1. Порівняння ефективності традиційних і сучасних методів у різних типах конфліктів у бізнес середовищі

У сучасному бізнес-середовищі конфлікти є незначною частиною взаємодії між компаніями, працівниками, клієнтами та партнерами. Традиційно для їх вирішення використовувалися судові процеси, арбітраж та інші формально-юридичні механізми. Проте такі методи часто є дороговартісними, тривалими та можуть завдати шкоди діловій репутації компанії. Судові розгляди нерідко супроводжуються жорсткою конфронтацією. Альтернативні методи, зокрема медіація, не дозволяють вирішувати бізнес-конфлікти ефективніше, швидше та з мінімальними витратами. Вони базуються на добровільній участі, нейтральній посередництві та конфіденційності, що сприяє конструктивному діалогу між сторонами. У наведеній таблиці 3.1 і представлено порівняння ефективності традиційних та сучасних підходів до вирішення конфліктів у різних бізнес-ситуаціях з акцентом на перевагах медіації.

Таблиця 3.1

Порівняння ефективності традиційних і сучасних методів вирішення
конфліктів у бізнес-середовищі

Тип конфлікту	Традиційні методи (Судовий розгляд, арбітраж)	Сучасні методи (Медіація)	Переваги медіації
Внутрішньокорпоративні конфлікти (між акціонерами, топ- менеджерами)	Висока вартість, тривалість 2-3 роки, ризик втрати контролю над компанією	Гнучкість, можливість досягнення компромісу, врахування інтересів сторін	Збереження корпоративної стабільності, швидкість вирішення

Продовження табл.3.1

Трудові спори (між працівником і роботодавцем)	Довготривалі судові розгляди, часто вигідні для працівника	Можливість знайти компромісне рішення, урахування інтересів обох сторін	Мінімізація витрат і часу, збереження робочих відносин
Конфлікти з постачальниками та партнерами	Розірвання контракту, судові позови	Гнучкий підхід, пошук взаємовигідного рішення	Збереження ділових відносин, мінімізація фінансових втрат
Споживчі спори (скарги клієнтів)	Судові позови, довготривалі процеси	Вирішення конфлікту через персональні переговори або посередника	Збереження репутації бренду, оперативність
Податкові та регуляторні спори	Тривалі судові процеси, штрафи	Переговори з контролюючими органами, досягнення компромісу	Уникнення судів, мінімізація ризиків
Міжнародні бізнес-конфлікти	Дороговартісні арбітражні процеси, складність виконання рішень	Використання міжнародної медіації, переговори з урахуванням правових норм різних країн	Гнучкість, врахування міжнародних норм, швидке рішення
Конфлікти щодо порушення контрактів	Судові процеси, стягнення збитків через суд	Медіаційні переговори, внесення змін до контракту	Відновлення ділових відносин, зниження витрат
Конкурентні спори (недобросовісна конкуренція, порушення антимонопольного законодавства)	Юридичні позови, антимонопольні розслідування	Переговори, досудові угоди	Мінімізація публічного розголосу, уникнення судових витрат
Фінансові спори (боргові зобов'язання, невиконання платіжних зобов'язань)	Примусове стягнення боргу через суд, банкрутство	Медіаційні переговори для реструктуризації боргу	Збереження ділової репутації, швидше вирішення проблеми

Джерело: узагальнено автором

Внутрішньокорпоративні конфлікти між акціонерами та топ-менеджерами можуть мати значний вплив на стабільність компанії. Вибір методу вирішення конфлікту визначає не лише швидкість його подолання,

а й довгострокові наслідки для бізнесу. Такі конфлікти можуть виникати через розбіжності у стратегії розвитку компанії, нерівномірний розподіл прибутків, боротьбу за контроль чи відмінність управлінських підходів. Традиційні методи, такі як судові розгляди, є довготривалими та дороговартісними, що може призвести до втрати контролю над компанією та значних фінансових втрат. Натомість медіація дозволяє швидко і конфіденційно врегулювати конфлікт, враховуючи інтереси всіх сторін. Це сприяє збереженню корпоративної стабільності, зниженню витрат та забезпечує більш гармонійні управлінські відносини. Гнучкість медіації робить її ефективним інструментом для запобігання довготривалих суперечок у корпоративному середовищі.

Трудові спори між працівником і роботодавцем часто стають предметом судових розглядів, що можуть тривати роками та вимагати значних фінансових витрат. Судові рішення зазвичай ухвалюються на користь працівника, що створює додаткові ризики для компаній. Однак такі процеси можуть призвести до втрати продуктивності, негативного впливу на колективний клімат та довіру до роботодавця. Медіація дозволяє знайти компромісне рішення, яке враховує інтереси обох сторін, мінімізуючи час та витрати. Завдяки цьому вдається зберегти робочі відносини, що є ключовим фактором для підтримання стабільного функціонування компанії. Медіаційні процеси є менш формалізованими та сприяють швидкому досягненню згоди, уникаючи репутаційних ризиків для обох сторін.

Конфлікти з постачальниками та партнерами зазвичай виникають через недотримання договірних зобов'язань або зміну ринкових умов. Традиційний підхід передбачає судові позови або розірвання контрактів, що може спричинити значні фінансові втрати для обох сторін. Судові процеси можуть тривати довго, що ускладнює подальшу співпрацю та негативно впливає на ділові зв'язки. Медіація в такому випадку є ефективним рішенням, оскільки вона дозволяє знайти гнучкий підхід і взаємовигідне рішення. Це сприяє збереженню партнерських відносин та дає можливість

уникнути значних витрат. Завдяки медіації сторони можуть адаптувати умови співпраці до нових обставин, не вдаючись до судових процесів.

Споживчі спори, пов'язані зі скаргами клієнтів, є важливим аспектом бізнесу, що впливає на репутацію компанії. Судові розгляди у таких випадках можуть затягуватися, спричиняючи фінансові втрати та шкодячи іміджу компанії. Судові позови можуть також призвести до негативного громадського резонансу, що впливає на рівень довіри до бренду. Медіація дозволяє вирішити конфлікт через персональні переговори або залучення посередника, що значно знижує ризики та оперативно вирішує проблему. Це сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів та збереженню гарної репутації компанії. Завдяки медіації підприємства можуть оперативно реагувати на скарги клієнтів та уникати серйозних фінансових втрат.

Податкові та регуляторні спори часто супроводжуються штрафами та тривалими судовими розглядами, що може негативно позначитися на фінансовій стабільності підприємства. Судові процеси можуть затягуватися на роки, спричиняючи додаткові витрати на юридичне супроводження та можливі репутаційні ризики. Переговори з контролюючими органами дозволяють уникнути судів та досягти компромісного рішення, що мінімізує фінансові ризики. Медіаційний підхід у цьому контексті допомагає швидко і без зайвих витрат вирішити податкові та регуляторні суперечки. Гнучкість медіації дає можливість уникнути затяжних судових розглядів і досягти взаємовигідного рішення з державними органами.

Міжнародні бізнес-конфлікти ускладнені різницею правових систем та мовними бар'єрами, що робить судові процеси дорогавартісними та тривалими. Використання міжнародної медіації дозволяє враховувати міжнародні норми та забезпечує швидке вирішення спору. Це сприяє зниженню витрат на юридичні консультації та пришвидшенню процесу ухвалення рішення. Гнучкість медіації дозволяє уникнути складнощів, пов'язаних з виконанням рішень у різних юрисдикціях, що є ключовою перевагою цього підходу.

Конфлікти щодо порушення контрактів можуть призвести до судових розглядів і стягнення збитків через суд. Такі процеси можуть бути фінансово витратними і мати негативні наслідки для ділових відносин. Медіація дає змогу змінити умови контракту та уникнути судового розгляду, що сприяє збереженню партнерських зв'язків. Це дозволяє компаніям зосередитися на довгостроковій співпраці, замість того щоб витрачати ресурси на судові розгляди.

Конкурентні спори, такі як недобросовісна конкуренція або порушення антимонопольного законодавства, часто супроводжуються антимонопольними розслідуваннями та юридичними позовами. Використання переговорів та досудових угод дозволяє уникнути значних фінансових втрат та мінімізувати публічний розголос. Медіація допомагає знайти компромісне рішення, що зменшує ризик негативного впливу на репутацію компанії та зберігає її позиції на ринку.

Фінансові спори, пов'язані з борговими зобов'язаннями, можуть завершуватися примусовим стягненням боргу через суд або навіть банкрутством. Судові процеси у таких випадках часто є тривалими і фінансово витратними. Медіаційні переговори дозволяють реструктуризувати борг і знайти оптимальний варіант для обох сторін, що сприяє збереженню ділової репутації. Це дозволяє уникнути фінансових втрат та швидко вирішити проблему без залучення судових органів.

Таким чином, порівняння традиційних і сучасних методів вирішення бізнес-конфліктів демонструє, що медіація є ефективною альтернативою судовим процесам та арбітражу. Вона забезпечує гнучкість, економію часу і коштів, збереження ділових відносин та конфіденційність. Завдяки швидкому досягненню компромісу та орієнтації на взаємну вихідну сторінку, медіація дозволяє уникнути репутаційних ризиків і покращити стабільний розвиток компаній. Хоча в складних ситуаціях судові процеси залишаються необхідними, в окремих бізнес-ситуаціях сучасні методи регулювання конфліктів.

3.2 Стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему корпоративного управління

Сучасні компанії стикаються з численними викликами у сфері корпоративного управління, зокрема із забезпеченням ефективного вирішення конфліктів як усередині країни, так і у відносинах із зовнішніми партнерами. Традиційні методи вирішення спорів, такі як судові розгляди або арбітраж, є дорогими, тривалими та можуть негативно вплинути на репутацію компанії. У цьому контексті медіація стає інструментом корпоративного управління, що дозволяє організаціям досягати конструктивних рішень у спільних питаннях, знижувати рівень конфліктності та формувати культуру спільної взаємодії – рис.3.1.

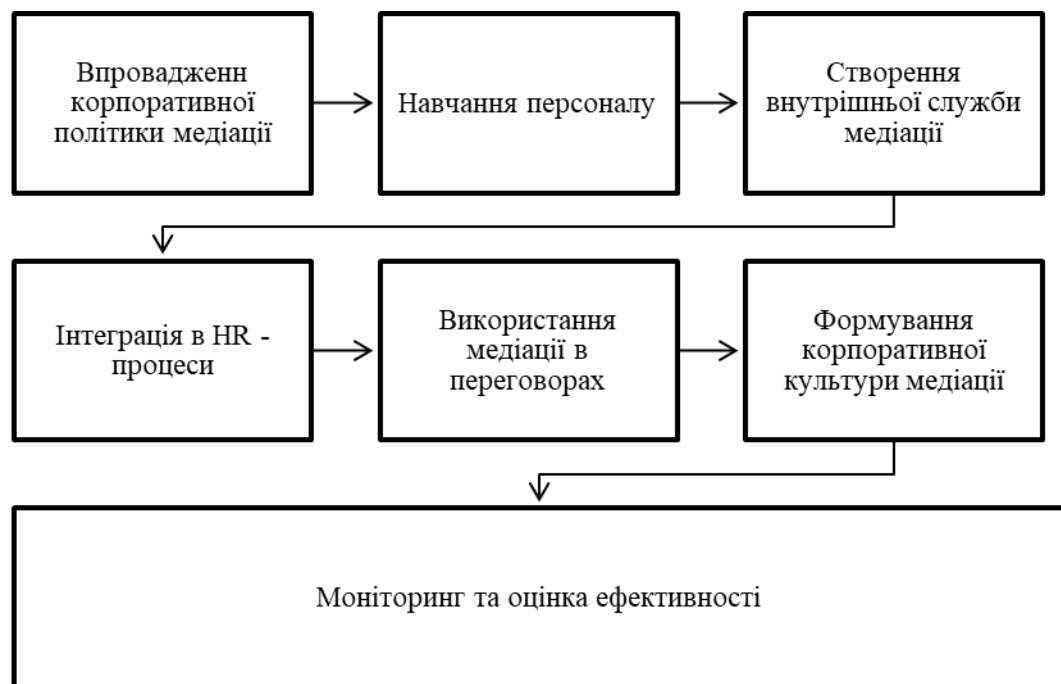


Рис.3.1. Етапи інтеграції медіації в систему корпоративного управління

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 містить стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему корпоративного управління, що дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити трудові відносини та зміцнити бізнес-позиції компанії.

Стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему
корпоративного управління

№	Напрямок інтеграції	Рекомендації	Очікуваний ефект
1	Впровадження корпоративної політики медіації	Розробити внутрішні нормативні документи щодо вирішення конфліктів через медіацію.	Змінення кількості судових платежів, збереження корпоративного іміджу.
2	Навчання персоналу	Організовувати тренінги з основ медіації для керівників і ключових співробітників.	Підвищення комунікативної компетентності та ефективності управління.
3	Створення внутрішньої служби медіації	Запровадити посаду внутрішнього медіатора або створити окремий підрозділ.	Оперативне вирішення конфліктів, зміцнення корпоративної культури.
4	Інтеграція в HR-процеси	Включити медіаційні механізми в процедури найму, адаптації, оцінки та звільнення персоналу.	Покращення трудових відносин, зниження рівня плинності кадрів.
5	Використання медіації в переговорах	Використовувати послуги посередників для вирішення комерційних спорів із партнерами та контрагентами.	Підвищення довіри та стабільності бізнес-відносин.
6	Формування корпоративної культури медіації	Заохочувати співробітників до конструктивного діалогу та взаємоповаги.	Покращення психологічного клімату в компанії.

Джерело: розроблено автором

1. Впровадження корпоративної політики медіації. Медіація як ефективний спосіб вирішення конфліктів повинна бути закріплена на рівнях внутрішньої корпоративної політики підприємства. Це передбачає розробку та впровадження офіційних документів, таких як положення про медіацію, регламент взаємодії між співробітниками у разі конфліктних ситуацій, а також механізми звернення до медіатора. Визначення чітких правил і процедур допомоги прозорості процесу та зниження рівня стресу в організації.

2. Навчання персоналу. Розвиток компетенцій співробітників у сфері медіації є етапом інтеграції цього механізму в корпоративне управління. Навчання може охоплювати рівні персоналу – від керівництва до ряду співробітників – і включати теоретичні знання про медіацію та практичні навички ведення переговорів, управління конфліктами та комунікаціями. Формування навички активного слухання, ефективного аргументування, знаходження компромісів і робота з емоціями сприяє зміцненню корпоративної культури та гармонізації внутрішньої атмосфери. Особливу увагу слід приділяти підготовці керівників, після чого саме вони часто стають ключовими учасниками конфліктних ситуацій або потребують їх розв’язання. Корпоративні тренінги з медіації можуть проводитися як внутрішніми фахівцями, так і зовнішніми експертами, що дозволяють забезпечити специфіку діяльності компанії. Запровадження регулярних освітніх заходів сприяє систематичному оновленню знань та розвитку корпоративних компетенцій у сфері вирішення конфліктів.

3. Створення внутрішньої служби медіації. Впровадження механізму внутрішньої медіації є елементом забезпечення ефективного корпоративного управління. Внутрішня служба медіації може бути представлена як окремий підрозділ або як функціональний склад HR-департаменту, що забезпечує посередницьку діяльність у вирішенні конфліктних ситуацій. Головною перевагою внутрішнього медіатора є його незалежність і непередбаченість, що дозволяє забезпечити справедливий та ефективний розгляд конфліктів без залучення зовнішніх судових органів. До компетенції посередника можна ввести консультаційну сторінку конфлікту, організацію переговорних процесів, розробку стратегій застосування та моніторинг виконання досягнутих домовленостей. Наявність служби медіації сприяє зниженню рівня напруги в колективі, співробітники мають можливість вирішувати спільні питання в конструктивному діалозі.

4. Інтеграція в HR-процеси. Медіація може стати рекламним інструментом у сфері управління персоналом, дозволяючи попереджати та

вирішувати конфлікти на різних етапах трудових відносин. Її застосування можливе під час прийому нових співробітників, адаптації персоналу, оцінки їх ефективності, у процесі вирішення трудових спорів або навіть при звільненні. Запровадження медіаційних процедур у HR-політику дозволяє створити більш комфортне робоче середовище, що знижує рівень стресу та підвищує задоволеність працівників умовами праці. Медіація також може бути корисною для вирішення питань, пов'язаних із дискримінацією, мобінгом, нерівномірним розподілом робочих обов'язків чи іншими проблемами, які можуть негативно вплинути на корпоративну культуру.

5. Використання медіації в переговорах. Застосування посередництва в переговорах між компаніями, постачальниками, клієнтами та іншими контрагентами дозволяє мінімізувати ризики ескалації конфліктів і завдяки пошуку взаємовигідних рішень. Використання нейтрального посередника допоможе уникнути жорсткої конфронтації та направляє переговори в конструктивне русло. Однією з головних переваг медіації в переговорах є збереження довгострокових ділових відносин, потім її призначення є досягнення компромісу, а не нав'язування одностороннього рішення. У практиці міжнародного бізнесу медіація часто використовується для врегулювання транскордонних спорів, де сторони можуть мати різні юридичні системи та культурні особливості. Запровадження медіаційних методів у переговорний процес дозволяє скоротити час і витрати, які зараховуються на судові розгляди, а також підвищити гнучкість у прийнятих рішеннях. Використання медіаторів особливо ефективно в разі, коли існує значний рівень недовіри між сторонами або коли одна зі сторінок має слабкіші позиції в переговорах. Важливим аспектом є також можливість конфіденційного вирішення питань, що захищає репутацію компанії та запобігає негативному впливу на її публічний імідж.

6. Формування корпоративної культури медіації. Формування корпоративної культури, що сприяє використанню медіації, є тривалим процесом, який потребує наступних змін у підходах до управління персоналом і комунікаціями. Основою такої культури є принципи

відкритого діалогу, взаємоповаги, конструктивного вирішення конфліктів і підтримки колегіального ухвалення рішень. Важливо, щоб компанія не тільки впроваджувала формальні механізми медіації, але й створювала сприятливе середовище для їхнього застосування. Для цього можна організувати внутрішні комунікаційні кампанії, тренінги з емоційного інтелекту, а також інтегрувати принципи медіації в корпоративні стандарти поведінки. Лідери компанії тривають ключову роль у цьому процесі, після чого їхній особистий приклад у вирішенні конфліктів через медіацію забезпечує загальний тон для всього колективу. Важливим є також формування позитивного ставлення до медіації серед співробітників, що може бути досягнуто через популяризацію успішних кейсів її застосування. Крім того, організація може розробити системи мотивації та заохочення працівників, які активно вибирають медіаційні методи у своїй роботі. Корпоративна культура, що базується на принципах медіації, сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищує рівень довіри між співробітниками та забезпечує більш стійке та ефективне управління.

7. Моніторинг та оцінка ефективності. Оцінка ефективності впровадження медіаційних механізмів у корпоративному управлінні є необхідними умовами для їхньої оптимізації та вдосконалення. Моніторинг може включати кілька та якісні показники, такі як кількість вирішених конфліктів, ступінь задоволеності співробітників процесом медіації, час, витрачених на врегулювання спорів, а також фінансові витрати на альтернативні методи вирішення конфліктів. Важливо розробити систему опитування та збір зворотного зв'язку від учасників медіаційних процесів, щоб ідентифікувати можливі слабкі місця та підвищити ефективність процедури. Додатково можуть використовуватися регулярні звіти про діяльність внутрішніх посередників або відповідного підрозділу, що дозволяє оцінювати їхній внесок у загальну корпоративну культуру. Також необхідно порівнювати медіаційні практики компаній з кращими міжнародними стандартами та адаптувати їх відповідно до змін у бізнес-середовищі. Важливим аспектом є аналіз довгострокових наслідків

застосування медіації, зокрема її вплив на рівень плинності кадрів, задоволеність працівників і репутацію компанії. Моніторинг дозволяє не лише визначити ефективність медіації, а й формувати стратегічні підходи до її подальшого розвитку та вдосконалення.

Інтеграція медіації в систему корпоративного управління є стратегічним підходом до мінімізації конфліктів у бізнес-середовищі, що дозволяє компаніям уникати тривалих судових процесів, знижувати фінансові витрати та підтримувати позитивний корпоративний імідж. Завдяки впровадженню корпоративної політики медіації, навчанню персоналу та створенню спеціалізованих медіаційних підрозділів компанії можуть ефективно вирішувати внутрішні та зовнішні допомоги. Це сприяє гармонізації трудових відносин, покращенню комунікації між співробітниками та підвищенню рівня довіри до керівництва. В результаті корпоративна культура стає більш відкритою до діалогу, що дозволяє оперативно встановлювати конфліктні ситуації на ранніх етапах, не допускаючи їх ескалації.

У зовнішніх бізнес-відносинах медіація сприяє зміцненню довгострокових партнерств, дозволяє знайти взаємовигідні рішення навіть у складних переговорах. Використання посередництва у взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами мінімізує ризики втрати партнерів і забезпечує підтримку репутації компанії. Крім того, систематичний моніторинг ефективності медіаційних процедур дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії відповідно до змін бізнес-середовища, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність. Таким чином, медіація не лише сприяє зниженню конфліктності в організації, а стає інструментом стратегічного управління, що формує позитивний робочий клімат та зміцнює позиції.

3.3 Інструменти та механізми впровадження медіації у вирішенні конфліктів у бізнес-середовищі

Впровадження медіації у вирішенні конфліктів у бізнес-середовищі базується на чотирьох ключових напрямках: нормативно-правовому забезпеченні, технологічних інструментах, освітніх та комунікаційних механізмах, а також методах оцінки ефективності – рис.3.2.

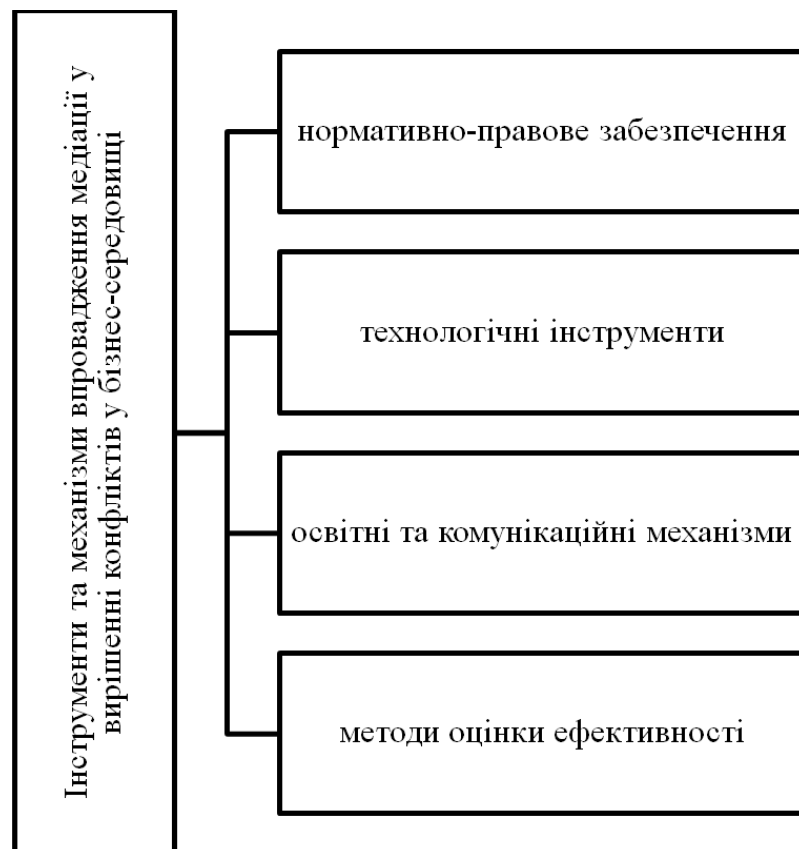


Рис.3.2. Інструменти та механізми впровадження медіації у вирішенні конфліктів у бізнес-середовищі

Джерело: розроблено автором

Ефективне впровадження медіації в бізнес-середовище потребує чіткого нормативно-правового регулювання, яке визначає основні принципи, процедури та юридичні наслідки використання цього методу врегулювання конфліктів. Нормативне забезпечення медіації повинно включати як національне законодавство, так і міжнародні стандарти, що встановлюють загальні принципи проведення медіаційних процедур у діловій сфері.

На сьогоднішній день багато країн прийняли спеціальні закони про медіацію, які регламентують порядок її застосування у сфері комерційних спорів. Наприклад, у Європейському Союзі діє Директива 2008/52/ЄС, яка сприяє використанню медіації у цивільних і комерційних справах, забезпечуючи визнання та виконання медіаційних угод у країнах-членах ЄС. Аналогічно, у США значну роль у регулюванні медіації відіграє Закон про єдину медіацію (Uniform Mediation Act, UMA), який визначає ключові аспекти конфіденційності, добровільності та обов'язковості виконання медіаційних угод. У міжнародному контексті важливим документом є Сінгапурська конвенція про медіацію (2019), яка дозволяє забезпечити виконання міжнародних комерційних медіаційних угод у понад 55 країнах світу.

Для забезпечення ефективного використання медіації в бізнесі необхідно інтегрувати її принципи у внутрішні корпоративні політики та кодекси етики. Це означає, що компанії повинні розробити власні нормативні документи, які містять механізми попередження та врегулювання конфліктів за допомогою медіації. Наприклад, великі міжнародні корпорації, такі як Google та Microsoft, активно використовують внутрішні медіаційні програми для вирішення трудових спорів і конфліктів між підрозділами. Включення положень про медіацію у корпоративні стандарти сприяє формуванню культури діалогу та запобігає ескалації конфліктів, що може негативно вплинути на репутацію та фінансові показники компанії.

Окрему роль відіграє регламентування медіаційних процедур у комерційних контрактах та угодах. Багато компаній включають медіаційні застереження (mediation clauses) у свої договори, що передбачають обов'язкове звернення до медіатора перед початком судового чи арбітражного розгляду. Такі положення дозволяють уникнути затяжних судових процесів та зменшити фінансові витрати на вирішення спорів. Наприклад, у міжнародних торговельних контрактах часто застосовується модельна медіаційна угода, розроблена Міжнародною торговою палатою

(ICC), яка регламентує порядок ініціювання медіації, вибору посередника та виконання досягнутих домовленостей.

Важливим аспектом регулювання медіації є її юридична обов'язковість та можливість примусового виконання медіаційних угод. У багатьох країнах такі угоди мають силу виконавчого документа та можуть бути примусово виконані через суд. Наприклад, у ЄС рішення, ухвалене в результаті медіації, може бути офіційно затверджене судом, що надає йому юридичної сили нарівні з судовими рішеннями. Це підвищує рівень довіри бізнесу до медіації як до ефективного механізму вирішення конфліктів.

Отже, нормативно-правове забезпечення медіації є ключовим фактором її ефективного впровадження у бізнес-середовище. Компанії повинні не лише враховувати міжнародні та національні правові норми, але й розробляти внутрішні політики та включати медіаційні положення у свої комерційні договори. Це сприятиме зниженню рівня конфліктності, економії фінансових ресурсів і зміцненню довіри між бізнес-партнерами та співробітниками.

Сучасні технології значно розширюють можливості застосування медіації у вирішенні конфліктів у бізнес-середовищі. Завдяки цифровим платформам, автоматизованим системам оцінки конфліктних ситуацій та використанню штучного інтелекту медіаційні процеси стають більш доступними, швидкими та ефективними. Використання технологічних інструментів не лише знижує витрати на конфліктне врегулювання, а й сприяє збереженню ділових відносин між сторонами.

Одним із ключових інструментів є онлайн-платформи для дистанційної медіації, які забезпечують комунікацію між учасниками конфлікту незалежно від їхнього місця розташування. Такі платформи дозволяють сторонам проводити переговори у режимі реального часу через відеоконференції або обмін повідомленнями. Наприклад, спеціалізовані сервіси, такі як Modria, Mediate.com та eBay ODR (Online Dispute Resolution), успішно використовуються для врегулювання спорів між клієнтами, постачальниками та бізнес-партнерами. Онлайн-медіація є

особливо ефективною у випадках міжнародних комерційних спорів, де фізична зустріч сторін може бути ускладненою через географічну віддаленість або різницю в правових системах.

Важливим напрямом є автоматизація процесів медіації, що дозволяє значно скоротити час на попередній аналіз конфлікту та підготовку переговорного процесу. Автоматизовані системи можуть збирати та аналізувати інформацію про конфлікт, ідентифікувати ключові проблеми та пропонувати оптимальні сценарії його вирішення. Наприклад, у сфері електронної комерції компанії використовують чат-боти для первинного збору даних про спір та визначення його складності, після чого конфлікт передається медіатору або вирішується автоматично на основі встановлених алгоритмів. Такі системи вже впроваджені великими платформами, зокрема Amazon, де автоматизовані рішення допомагають швидко врегулювати суперечки між продавцями та покупцями.

Ще одним перспективним напрямом є використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу та прогнозування конфліктів. Алгоритми ШІ можуть аналізувати великі масиви даних, зокрема історію конфліктних ситуацій у компанії, тональність комунікації між працівниками або клієнтами, а також статистику успішності попередніх медіаційних процесів. Це дозволяє виявляти потенційні джерела конфліктів ще до їхньої ескалації та пропонувати превентивні заходи. Наприклад, системи аналізу корпоративної електронної пошти можуть сигналізувати про зростання напруженості між співробітниками або бізнес-партнерами, що дозволяє своєчасно залучити медіатора та запобігти кризовій ситуації.

Крім того, ШІ може виступати підтримкою для медіатора, допомагаючи йому розробляти ефективні стратегії врегулювання конфлікту. Спеціалізовані програмні рішення можуть пропонувати варіанти компромісних рішень на основі аналізу подібних випадків та врахування поведінкових моделей учасників спору. Так, розроблені у США алгоритми, що використовуються в системі Smartsettle, допомагають сторонам

знаходити точки дотику та прогнозують найімовірніший сценарій досягнення угоди.

Іншим важливим аспектом технологічної медіації є забезпечення конфіденційності та безпеки інформації. Оскільки медіація передбачає обговорення чутливих питань, технологічні рішення повинні гарантувати захист персональних та комерційних даних. Для цього використовуються технології блокчейну, що забезпечують незмінність медіаційних угод та підтверджують їхню автентичність без необхідності судового втручання. Також активно застосовуються криптографічні методи шифрування для збереження конфіденційності переговорів.

Таким чином, використання технологічних інструментів медіації в бізнес-середовищі сприяє підвищенню її ефективності, зменшенню фінансових витрат і забезпеченню швидкого вирішення спорів. Онлайн-платформи дозволяють зробити процес медіації більш доступним, автоматизація пришвидшує аналіз і підготовку, а штучний інтелект допомагає прогнозувати конфлікти та пропонувати оптимальні рішення.

Ефективне впровадження медіації у бізнес-середовище значною мірою залежить від рівня обізнаності та підготовки персоналу. Саме тому освітні та комунікаційні інструменти відіграють важливу роль у формуванні культури конструктивного вирішення конфліктів. Основним механізмом навчання є тренінги, семінари та навчальні програми, що спрямовані на розвиток у співробітників навичок ефективної комунікації, активного слухання, управління емоціями та вирішення конфліктів. Такі заходи можуть бути організовані як внутрішньо компанією, так і за участю зовнішніх експертів з медіації. Особливо важливо навчати медіаційним методам керівний склад компанії, оскільки саме менеджери найчастіше беруть участь у вирішенні корпоративних конфліктів.

Другим важливим аспектом є впровадження корпоративних програм розвитку навичок переговорів, які сприяють систематичному підвищенню кваліфікації працівників у сфері медіації. Такі програми можуть включати як короткострокові курси, так і довгострокові ініціативи, що формують

комплексний підхід до вирішення конфліктів. Наприклад, великі транснаціональні компанії, такі як Google і IBM, впроваджують внутрішні навчальні програми з вирішення конфліктів, які є обов'язковими для всіх менеджерів середньої та вищої ланки.

Важливим елементом освітніх ініціатив є внутрішні інформаційні кампанії, які популяризують медіацію серед співробітників та формують культуру мирного вирішення конфліктів. Це можуть бути корпоративні бюлетені, відеоматеріали, вебінари або внутрішні форуми, де працівники обмінюються досвідом застосування медіаційних практик. Такі заходи сприяють підвищенню рівня усвідомленості працівників щодо можливостей альтернативного врегулювання спорів і створюють сприятливе середовище для медіації.

Окрім традиційних освітніх заходів, компанії можуть використовувати ігрові методи навчання, такі як бізнес-симуляції, рольові ігри та кейс-стаді. Це дозволяє співробітникам випробувати різні медіаційні сценарії в контрольованому середовищі, що підвищує їхню готовність до реальних переговорних процесів. Досвід міжнародних компаній показує, що такі методи навчання сприяють глибшому розумінню принципів медіації та підвищують рівень довіри до цього механізму серед персоналу.

Таким чином, освітні та комунікаційні інструменти є основою ефективного впровадження медіації в бізнес. Вони забезпечують необхідний рівень підготовки персоналу, формують корпоративну культуру мирного врегулювання конфліктів та сприяють підвищенню довіри до медіаційних процедур. Успішна реалізація таких ініціатив дозволяє зменшити рівень конфліктності у компанії, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій та забезпечити довгострокову стабільність бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективності медіації в бізнес-середовищі необхідно використовувати системи оцінки, які дозволяють аналізувати результати та коригувати стратегії впровадження цього механізму. Одним із ключових методів оцінки є системи моніторингу та аналізу результатів

медіаційних процедур. Вони включають збір статистичних даних про кількість вирішених конфліктів, середню тривалість процесу медіації, рівень задоволеності сторін та економічні вигоди від використання альтернативного вирішення спорів. Такий аналіз дозволяє компаніям оцінювати ефективність медіаційних підходів та приймати рішення щодо їхньої оптимізації.

Ще одним важливим методом є опитування та зворотний зв'язок від учасників медіації. Регулярне анкетування співробітників і клієнтів, які брали участь у медіаційних процедурах, дозволяє оцінити рівень їхньої задоволеності процесом, виявити можливі проблеми та визначити шляхи покращення. Наприклад, компанії можуть використовувати анонімні опитування, щоб отримати чесні відгуки та оцінити якість роботи медіаторів. Це допомагає не лише вдосконалювати медіаційні програми, а й підвищувати довіру до них серед персоналу.

Оцінювання ефективності медіаційних механізмів також включає вимірювання рівня конфліктності та динаміки змін після впровадження медіації. Це можна робити за допомогою аналізу кількості скарг і конфліктних ситуацій до та після впровадження медіації, рівня плинності кадрів, а також загального рівня продуктивності співробітників. Зменшення кількості трудових спорів та судових розглядів є об'єктивним показником успішності медіаційних процесів.

Важливим аспектом оцінки є економічний аналіз ефективності медіації, який враховує витрати на проведення медіаційних процедур та порівнює їх із витратами на традиційні методи вирішення конфліктів (судові процеси, арбітраж тощо). Дослідження показують, що медіація може суттєво скоротити фінансові витрати компанії, особливо у великих корпоративних конфліктах, де судові витрати можуть бути значними.

Отже, оцінка ефективності медіаційних механізмів є важливим етапом для забезпечення їхньої результативності та вдосконалення процесу. Використання комплексного підходу, що включає моніторинг, аналіз зворотного зв'язку, оцінку рівня конфліктності та економічний аналіз,

дозволяє компаніям підвищувати якість врегулювання конфліктів та створювати стабільне та гармонійне бізнес-середовище.

3.4. Висновки до третього розділу

Проведений порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів вирішення бізнес-конфліктів підтвердив, що медіація є ефективною альтернативою судовим процесам та арбітражу. Вона забезпечує гнучкість, зниження фінансових витрат, конфіденційність і збереження ділових відносин. Аналіз різних типів конфліктів у бізнес-середовищі продемонстрував, що в багатьох випадках застосування медіаційного підходу дозволяє досягти компромісу та мінімізувати репутаційні ризики.

Інтеграція медіації в систему корпоративного управління є стратегічно важливим кроком для компаній, що прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів та покращити трудові відносини. Розробка корпоративної політики медіації, навчання персоналу, створення внутрішніх служб медіації та застосування посередництва у переговорах дозволяють компаніям уникати затяжних конфліктів і підтримувати продуктивне робоче середовище. Особливу роль у цьому процесі відіграє формування культури діалогу та взаємоповаги серед співробітників.

Впровадження медіаційних механізмів у бізнес-середовище потребує використання нормативно-правових інструментів, технологічних рішень, освітніх програм та систем оцінки ефективності. Законодавче регулювання медіації на національному та міжнародному рівнях сприяє її визнанню як дієвого механізму вирішення спорів. Досвід розвинених країн демонструє, що медіаційні положення у контрактах та корпоративних політиках сприяють попередженню конфліктів ще на ранніх етапах.

Технологічні рішення, такі як онлайн-платформи для дистанційної медіації, автоматизовані системи аналізу конфліктних ситуацій і використання штучного інтелекту, значно підвищують ефективність

медіаційних процесів. Вони дозволяють швидко і з мінімальними витратами знаходити оптимальні рішення, що сприяє гармонізації ділових відносин.

Освітні ініціативи та комунікаційні заходи відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури мирного вирішення конфліктів. Навчальні програми, внутрішні інформаційні кампанії та кейс-методи навчання дозволяють персоналу освоїти навички конструктивної взаємодії та підвищити довіру до медіаційних процедур.

Оцінка ефективності медіаційних механізмів є необхідною умовою їхнього подальшого вдосконалення. Використання систем моніторингу, аналізу результатів медіаційних процедур, опитувань учасників та економічного аналізу витрат дозволяє компаніям адаптувати свої підходи до зміни бізнес-середовища та підвищувати рівень ефективності врегулювання конфліктів. Таким чином, медіація є не лише інструментом вирішення конфліктів, а й стратегічним механізмом корпоративного управління, що сприяє зниженню рівня конфліктності, зміцненню ділових зв'язків та підвищенню стійкості компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було проведено комплексне дослідження теоретичних основ вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Визначено, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційної діяльності та можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. Було здійснено аналіз основних наукових підходів до поняття конфлікту, що дозволило простежити його еволюцію – від класичного розуміння як негативного явища до сучасного погляду, що визнає його роль у розвитку компанії та стимулюванні інновацій.

Також розглянуто основні причини виникнення конфліктів, які можуть бути внутрішніми (обмеженість ресурсів, управлінські розбіжності, неефективна комунікація) або зовнішніми (конкуренція, зміни у державному регулюванні, економічні та репутаційні фактори). Було визначено основних учасників конфліктних ситуацій, серед яких власники бізнесу, менеджмент, працівники, клієнти, постачальники, державні органи та конкуренти.

Особлива увага приділена традиційним методам вирішення конфліктів у бізнесі. Аналіз показав, що переговори та медіація є найефективнішими з точки зору збереження ділових відносин, гнучкості та мінімізації витрат, тоді як арбітраж та судовий розгляд забезпечують юридичну обов'язковість, проте є затратними та тривалими. Адміністративне втручання використовується у внутрішніх організаційних конфліктах, проте його ефективність залежить від об'єктивності керівництва.

Загалом дослідження підтвердило, що вибір оптимального методу врегулювання конфліктів залежить від рівня їхньої складності, фінансових можливостей компанії та стратегічних інтересів. Найефективнішим підходом є використання поетапної стратегії: початкове застосування м'яких методів (переговори, медіація) з подальшим переходом до формальних механізмів (арбітраж, судовий розгляд) у разі необхідності. У

другому розділі було досліджено сучасні тенденції та перспективи врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі, зокрема роль медіації як альтернативного способу вирішення спорів. Проведений аналіз засвідчив, що медіація є ефективним механізмом, який дозволяє сторонам знайти взаємовигідні рішення без необхідності звернення до суду. Було розглянуто ключові принципи медіаційного процесу, такі як добровільність, нейтральність, конфіденційність, рівноправність сторін та самостійне ухвалення рішення.

Також розглянуто етапи медіаційного процесу та їх значення для ефективного врегулювання спорів. Виявлено, що структурований підхід до медіації, який включає підготовку, вступну частину, визначення позицій сторін, обговорення варіантів вирішення конфлікту, досягнення угоди та її реалізацію, дозволяє сторонам уникнути ескалації конфлікту та зберегти партнерські відносини.

Було встановлено, що попит на медіацію зростає, що підтверджується збільшенням кількості зареєстрованих медіаторів та кейсів медіаційного врегулювання спорів у корпоративному секторі. Аналіз показав, що медіація стала важливим інструментом врегулювання комерційних, податкових, трудових та інших спорів, особливо в умовах воєнного стану, коли судова система перевантажена. Дослідження також підтвердило, що дистанційна медіація є актуальним напрямом розвитку альтернативного врегулювання конфліктів в Україні. В умовах сучасних викликів, зокрема військової агресії, бізнес активно використовує онлайн-медіацію, що дозволяє зменшити витрати та забезпечити доступність процедури незалежно від місця перебування сторін.

Загальні висновки свідчать про те, що медіація має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні, проте потребує удосконалення нормативно-правової бази, підвищення рівня обізнаності бізнесу щодо її переваг та розширення професійної підготовки медіаторів. Подальше впровадження цієї практики сприятиме ефективному врегулюванню

конфліктів, збереженню ділової репутації компаній та створенню сприятливого бізнес-клімату.

У третьому розділі був проведений порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Дослідження показало, що традиційні методи, такі як судові розгляди та арбітраж, є фінансово витратними, тривалими та можуть негативно вплинути на ділову репутацію компанії. Натомість сучасних підходів, зокрема медіація, може швидше та гнучкіше врегулювати повідомлення, сприяючи збереженню ділових відносин та мінімізації репутаційних ризиків. Аналіз різних типів конфліктів показав, що медіація є ефективним інструментом як у внутрішньокорпоративних повідомленнях, так і у спорах із клієнтами, партнерами та регуляторами.

Також було відзначено стратегічні рекомендації щодо інтеграції медіації в систему корпоративного управління. Доведено, що впровадження корпоративної політики медіації, навчання персоналу, створення внутрішніх служб медіації та застосування посередництва в переговорах може підвищити ефективність внутрішніх процесів, мінімізувати конфлікти та сприяти стабільному розвитку компаній. Окрему увагу приділено формуванню культури конструктивного діалогу та взаємоповаги серед співробітників, що є фактором успішного корпоративного управління.

Досліджено ключові інструменти та механізми впровадження медіації, які серед нормативно-правового забезпечення, використання сучасних технологій, освітні та комунікаційні ініціативи. З'ясовано, що онлайн-платформи для дистанційної медіації, автоматизовані системи аналізу конфліктів та штучний інтелект значно підвищують ефективність медіаційних процесів. Водночас система оцінки ефективності, що включає моніторинг, аналіз відгуків учасників та економічний аналіз, дозволяє компаніям адаптувати свою стратегію.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що медіація є не лише ефективним інструментом вирішення бізнес-конфліктів, а й стратегічним механізмом управління корпоративними відносинами. Його

впровадження дозволяє компаніям мінімізувати витрати на регулювання спорів, підтримувати довгострокові партнерства та формувати культуру відкритого діалогу, що є запорукою стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.01.2025).
2. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 08.01.2025).
3. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 08.01.2025).
4. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 08.01.2025).
5. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 24.12.2024).
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 24.12.2024).
7. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України від 24.02.1994 р. № 4002-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12> (дата звернення: 24.12.2024).
8. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 р. № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19> (дата звернення: 24.12.2024).
9. Про третейські суди: Закон України від 11.05.2004 р. № 1701-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1701-15> (дата звернення: 24.12.2024).

10. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 24.12.2024).
11. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 24.12.2024).
12. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр> (дата звернення: 24.12.2024).
13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 24.12.2024).
14. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 24.12.2024).
15. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 24.12.2024).
16. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. № 6 20, 2023.
17. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 24.12.2024).
18. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36-42.
19. Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств з іноземними інвестиціями: Указ Президента України від

07.07.1998 р. № 748/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748/98> (дата звернення: 24.12.2024).

20. Про заходи щодо детінізації економіки України: Указ Президента України від 18.11.2005 р. № 1615/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1615/2005> (дата звернення: 24.12.2024).

21. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-р> (дата звернення: 24.12.2024).

22. Криворучко Є.В. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2018. №4. с. 124 - 130. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43272/1/%D0%91%D0%A0%D0%95%D0%A3%D0%A1.pdf> (дата звернення: 24.12.2024).

23. Про затвердження Порядку проведення перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 07.12.2023 р. № 21-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0003-24#Text> (дата звернення: 24.12.2024).

24. Про затвердження методик розроблення критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю), а також уніфікованих форм актів, що складаються за результатами проведення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю): Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D0%BF> (дата звернення: 24.12.2024).

25. Мороз О.О., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.
26. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у Міністерстві фінансів України та керівників юридичних осіб публічного права, що належать до сфери його управління: Наказ Міністерства фінансів України від 21.05.2024 р. № 253. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ_від_21_05_2024_№_253_Методика_щодо_запобігання_та_врегулювання_конфлікту_інтересів.pdf (дата звернення: 24.12.2024).
27. Про судову практику у справах про захист права власності та інших речових прав: Постанова Пленуму Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 07.02.2014 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005740-14> (дата звернення: 27.12.2024).
28. Про практику розгляду судами корпоративних спорів: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 24.10.2008 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013700-08> (дата звернення: 27.12.2024).
29. Миронова О. М., Мазоренко О.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків. Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
30. Євтушенко Н. О., Ковальчук О. В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 76–80. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2821/2722> (дата звернення: 26.12.2024).
31. Мелех Л. В. Господарський процес України: підручник: *Львівський державний університет внутрішніх справ*. Львів 2021. 316 с.
32. Восс К., Раз Т. Ніколи не йдіть на компроміс: техніка ефективних переговорів. Київ: Наш формат, 2019. 264 с.

33. Судовий захист прав суб'єктів підприємництва: теоретичні і практичні аспекти. Офіційний сайт Шостого апеляційного адміністративного суду. URL: <https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/h/1139-sudovij-zakhist-prav-sub-ektiv-pidpriemnitstva-teoretichni-i-praktichni-aspekti.html> (дата звернення: 11.12.2024).

34. Альтернативні способи вирішення спорів загалом та медіація зокрема. Офіційний сайт Верховного Суду України. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1013005/> (дата звернення: 11.12.2024).

35. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / за заг. ред. Н. Крестовська, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. URL: <https://namu.com.ua/ua/downloads/-pidrychnik-dlyauristov/підручник%20з%20медіації.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).

36. Бевзо Г.А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2021. Том 32 (71), № 6. С. 26–32.

37. Голіонко Н.В., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. *Вчені записки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2021. Вип. 45. С. 45–50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/08e7bf0f-a24c-4b27-8e88-80ea394ce3ee/download> (дата звернення: 16.12.2024).

38. Вербя-Сидор О.Б., Воробель У.Б., Грабар Н.М., Дутко А.О., Юркевич Ю.М. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України: навчальний посібник: *Львівський державний університет внутрішніх справ*. Львів. 2021. 416 с.

39. Карпашов М. Медіація як форма вирішення корпоративних спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 16–20. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/10/3.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).

40. Інноваційні підходи до розвитку управління: колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с. URL:

https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Innovatsiyni_pidkhody_do_rozvytku_upravlinnya.pdf (дата звернення: 16.12.2024).

41. Новосьолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. *BESLI Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations*. 2021. Вип. 6–7. С. 69–78. URL: <https://www.besli.org/index.php/besli/article/download/51/50> (дата звернення: 16.12.2024).

42. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 73–78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1071/1028/> (дата звернення: 16.12.2024).

43. Нагорняк Г., Мулярчук В. Вплив корпоративної культури на подолання конфліктів на підприємстві як важливий напрямок забезпечення ефективності праці менеджера. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1(3). С. 83–93. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2010/10ngsepm.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).

44. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення: 16.12.2024).

45. Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/42.pdf (дата звернення: 16.12.2024).

46. Корпоративні спори: останні тенденції у практиці Верховного Суду. Верховний Суд України. 2024. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1697969/> (дата звернення: 16.12.2024).

47. Fisher, R., Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 1981 Boston. Pp. 200.

48. Терентьєва Н.В., Нещта В.В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Економічна наука*. 2024. Вип. 9. С. 194–203. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf (дата звернення: 16.12.2024).
49. Brett J.M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. Pp. 320.
50. Bush R.A.B., Folger J.P. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Pp. 304.
51. Cloke K., Goldsmith J. *Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. Pp. 400.
52. Deutsch M., Coleman P.T., Marcus E.C. (Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. Pp. 1264.
53. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).
54. Gelfand M.J., Brett J.M. (Eds.) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford: Stanford University Press, 2004. Pp. 480.
55. Goldberg S.B., Sander F.E.A., Rogers N.H., Cole S.R. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*. New York: Wolters Kluwer, 2012. Pp. 736.
56. Kolb D.M., Williams J. *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. Pp. 320.
57. Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M. *Negotiation*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. Pp. 704.
58. Lipsky D.B., Seeber R.L., Fincher R.D. *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for*

Managers and Dispute Resolution Professionals. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. Pp. 432.

59. Mayer B. The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Pp. 384.

60. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. Pp. 704.

61. Pruitt D. G., Kim S. H. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. New York: McGraw-Hill, 2003. Pp. 316.

62. Shell G. R. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. New York: Penguin Books, 2006. Pp. 304.

63. Stone D., Patton B., Heen S. Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. New York: Penguin Books, 2010. Pp. 352.

64. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Майнтіл-В'ю: CPP, Inc., URL: <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-modeinstrument-tki/> (дата звернення: 16.12.2024).

65. Ting-Toomey S., Oetzel J. G. Managing Intercultural Conflict Effectively. Таузенд-Оукс: Sage Publications, 2001. Pp. 248.

66. Ury, W. *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. New York. 1991. Pp. 208.

67. Wilmot W. W., Hocker J. L. Interpersonal Conflict. New York: McGraw-Hill Education, 2021. Pp. 416.

68. Zartman I. W., Rasmussen J. L. (ред.) Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques. Вашингтон: United States Institute of Peace Press, 1997. Pp. 412.

69. European Commission. Alternative URL: <https://ec.europa.eu/consumers/odr/> (дата звернення: 23.12.2024).

70. Harvard Law School. Program on Negotiation. URL: <https://www.pon.harvard.edu/> (дата звернення: 23.12.2024).

71. International Mediation Institute. URL: <https://www.imimmediation.org/> (дата звернення: 23.12.2024).

72. World Mediation Organization. URL: <https://worldmediation.org/> (дата звернення: 23.12.2024).
73. National Conflict Resolution Center. URL: <https://www.ncrconline.com/> (дата звернення: 23.12.2024).
74. Рекомендації щодо медіації в корпоративному управлінні. *Центр правових досліджень*. Київ. 2023. 120 с.
75. Українська академія медіації. URL: <https://mediation.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
76. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. *Вісн. УАДУ*. № 4, 2002. С. 223–227.
77. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. № IV (1). С. 86–89.
78. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. № 526. С. 684.
79. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 133–137.
80. Воронцова О. В. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне, 2006. Вип. 3 (35). С. 302–307.
81. Лезіна А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85–90.
82. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.
83. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені*

Дмитра Моторного (економічні науки). № 1(50). 2024. С. 84–94. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10> (дата звернення: 24.12.2024).

84. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.

85. Сьомак В., Чуліпа І. Формування системи ефективного управління конфліктами в організації, 23 травня. Луцьк, 2024. С. 177–179.

86. Бондарчук Н. В., Радченко О. Ю. Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2023. Вип. 75, т. 3. С. 156–161. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52456> (дата звернення: 24.12.2024).

87. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 94–100. URL: <file:///C:/Users/MC%20Pupsik/Downloads/283496-2743-1-10-20231017.pdf> (дата звернення: 18.12.2024).

88. Назоренко С., Постіва М. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 104–109. URL: file:///C:/Users/MC%20Pupsik/Downloads/A+11-2024_St12.pdf (дата звернення: 16.12.2024).

89. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 139–145. URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.12.2024).

90. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 23.12.2024).

91. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С.

URL:https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.12.2024).

92. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 276 с.

93. Сєдашова Н. О., Карпова Н. В. Медіація.UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах: колективна монографія. Київ: Університет «КРОК», 2023. 250 с.

94. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Т. 2, № 2. С. 35–42. URL:

https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2020/dec/22729/200991menpidpr-35-42.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.12.2024).

95. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 1(5). С. 158–173.