створює правову основу альтернативного врегулювання спорів. Медіація є ефективним інструментом подолання системних бар'єрів у взаємодії бізнесу та держави.

Тому, медіація та переговори здатні трансформувати взаємодію між бізнесом і державою з формально-адміністративної у партнерську модель. Це дозволяє зменшити рівень конфліктності, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити баланс між дотриманням законності і реальними потребами економічних суб'єктів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій та покращенню інвестиційного клімату

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (№ 254к/96-ВР). *Верховна Рада України*. (1996, 28 червня).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (№ 280/97-ВР). *Верховна Рада України.* (1997, 21 травня).
3. Про столицю України – місто-герой Київ: Закон України (№ 401-XIV). *Верховна Рада України.* (1999, 15 січня).
4. Про медіацію: Закон України (№ 1875-IX). *Верховна Рада України*. (2021, 16 листопада).
5. Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2024). Управлінський конфлікт і медіація як засіб його вирішення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 3(90), 352–358. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.44 Журнали КНТУ Херсон
6. Маркова, О. О. (2022). Запровадження медіації в адміністративну процедуру: трансформація відносин. *Південноукраїнський правничий часопис*, 4(2), 202–206. https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.31 KhNUIAIR
7. Мельничук, О., & Саліхов, О. (2022). Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2, 5–10. Сторінка статті ВСПУ
8. Шелевер, Н. В. (2026). Медіація як інструмент захисту прав людини від неправомірних діянь суб'єктів владних повноважень. *Прикарпатський юридичний вісник,* 2(67), 188–191. https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2026.35

Еліна НЕЖЕЛЬСЬКА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
NezhelskaEO@krok.edu.ua

РОЛЬ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОДОЛАННІ БАР'ЄРІВ МІЖПОКОЛІННОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне робоче середовище – це унікальний простір перетину різних епох. В умовах розвитку цінування людини як важливого елементу корпорації та загального розвитку корпоративного світу існують різноманітні виклики в організації робочого процесу для найкращого економічного розвитку галузей. Трансформація щодо ефективної міжпоколінної комунікації в робочому просторі зараз є необхідною, оскільки станом на зараз, відповідно до

даних Державної служби зайнятості відсоткова кількість різновікових фахівців наразі становить 44% до 30 ; 42% до 49; 14% від 50, і це статистика тільки з офіційної інформації про працівників за трудовими договорами, а ще є ГІГпрацівники та ФОП, частка яких є досить відчутною зокрема в сферах ІТ, створення контенту тощо.

І також є вплив соціальних умов зростання, дорослішання та становлення спеціалістом. Умовно, я пропоную це розділити три цих покоління за такими категоріями:

1. Мовчазне покоління (х за теорією хоува штрауса) - як наслідок захисного механізму від зовнішніх умов: життя в недостатній кількості ресурсів, репресії, переслідування.
2. Мотивоване покоління (у за теорією хоува штрауса) - відповідь на безсилля батьків, прагнення отримувати кращі ресурси.
3. Амбіційне покоління (z за теорією хоува штрауса) - розвиток в доступі ресурсів, цифровізація життя, прагнення контролювати, змінювати світ та створювати нові правила.

Отже ми маємо робочий колектив де перетинаються одразу три різних підходи до робочого процесу, що може стати причиною непорозумінь та конфліктів в вертикальній ієрархії “працівник - керівник” і в горизонтальній – “працівник - працівник”, тому налагодження їх правильної комунікації є рушійною силою, що може покращити працездатність компанії в цілому і організації кожного окремого колективу.

Цей вид комунікації виходить за межі простого передавання робочих завдань. Він охоплює зіткнення різних світоглядів, де кожне покоління приносить свої унікальні цінності, ставлення до авторитетів, сприйняття технологій та очікування від кар'єри (наприклад, фокус на стабільності у старших поколінь проти прагнення гнучкості та work-life balance у молодших).

Для подолання такого бар’єру є важливим розуміння особливостей підходів до роботи різних представників.

Через відмінності у досвіді формування поколінь, у командах закономірно виникають комунікативні бар'єри. Проаналізувавши такі роботи як Покоління Z на роботі (Іона Стіллман). Zекономіка.Як покоління Z змінює майбутнє бізнесу (Джейсона Дорсі та Деніса Вілли) та провівши опитування серед працівників різних сфер я пропоную визначення таких основних бар’єрів :

- Стереотипізація та ейджизм: упередження на кшталт “молодші працівники недосвідчені” або “старші працівники негнучкі та не розуміють сучасний контекст”, стигматизація психологічних проблем, наприклад: “вигорання = лінь”
- Різні формати та канали зв'язку: старші покоління часто віддають перевагу особистим зустрічам, дзвінкам та розгорнутим електронним листам, тоді як міленіали та зумери очікують миттєвих відповідей у месенджерах і сприймають дзвінки без попередження як порушення особистих кордонів, в поколіннях Х, У частіше прийняті загальні зустрічі та обговорення питань із залученням всієї команди, тоді як для зумєрів зручніше отримати своє чітке завдання і виконувати його без залучення до обговорення питань, які не стосуються безпосередньо власних завдань.
- Різне ставлення до ієрархії та зворотного зв'язку: в більшості організацій процеси відповідають чіткій субординації та щорічним оцінкам, тоді як зумєри очікують відкритих відносин з керівництвом та миттєвого зворотного зв'язку; авторитет від статусу і авторитет від експертності.

- Особисті бар'єри: різні інтереси та цінності, що можуть бути незрозумілі для колег, різні сприйняття відповідальності за проєкт та робочого графіку, наприклад “продуктивність ≠ час в офісі”.

Конфлікт у різновіковій команді – це не деструктивний процес, а точка перетину і за умови правильного управління це стає грунтом для зростання. Конфлікт-менеджмент виступає тут зв’язуючим елементом. Його ключова роль полягає у наступному:

- Перехід від позицій до інтересів: інструменти медіації допомагають працівникам зрозуміти глибинні потреби одне одного. Замість суперечки про те, як виконувати завдання (позиція), фокус зміщується на те, чому це важливо зробити ефективно (спільний інтерес).
- Впровадження культури відкритого діалогу: фасилітація командних зустрічей дозволяє створити безпечне середовище, де кожен може висловити свої очікування без страху осуду чи знецінення.
- Впровадження системи багатостороннього зворотного зв'язку та узгодження критеріїв оцінки: заміна вертикальної критики від керівника до підлеглого на систему двостороннього діалогу з короткими чекінами в таймлайні виконання задач та узгодження чітких критеріїв та строків виконання завдань, що дозволяє старшому поколінню отримати необхідне відчуття контролю та прогнозованості, а молодшому – бажану гнучкість робочого графіка.
- Розробка єдиного комунікаційного протоколу: допомога команді у створенні прозорих правил взаємодії (в які години ми пишемо в робочий чат, коли використовуємо пошту, а коли наради онлайн чи офлайн), що знімає щоденну напругу.

Ефективний конфлікт-менеджмент трансформує міжпоколінні відмінності з джерела роздратування на конкурентну перевагу компанії. Синергія сталого досвіду старших працівників та інноваційності молодших можлива лише там, де конфлікти модеруються, а емпатія та повага стають частиною корпоративної культури.

Аліна ЦІЛИК
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
TsilykAV@krok.edu.ua

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ, АРБІТРАЖУ ТА ПЕРЕГОВОРІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ

Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди.