

## Вирішення конфліктів в організаціях як складова успішного управління

*Максим Оліферовський,  
магістр медіації та вирішення конфліктів,  
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: oliferovskyiMV@krok.edu.ua*

Ефективне управління конфліктами є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій. Основними інструментами для вирішення конфліктів є конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, які забезпечують конструктивний підхід до зниження напруги в колективах та підвищення ефективності роботи.

У сучасному корпоративному середовищі конфлікти є неминучими через різноманітність інтересів, цінностей та цілей працівників. Нерозв'язані конфлікти призводять до таких негативних наслідків, як зниження продуктивності праці, підвищення рівня стресу серед працівників, зростання плинності кадрів, формування токсичної атмосфери в колективі.

Для наукового обґрунтування результатів досліджень базових інструментів вирішення конфліктів в організаціях був використаний комплексний метод із застосуванням аналізу і синтезу літературний джерел та кейс-методу. Спочатку був проведений теоретичний аналіз, щоб визначити основні категорії та підходи. На основі аналізу кейсів були описані приклади успішного застосування інструментів у реальних організаціях.

Проблема конфліктів в організаціях неодноразово досліджувалась науковцями. Наприклад, Rahim M. A. у своїй праці "Managing Conflict in Organizations" [3] визначив базові стратегії управління конфліктами та їхню важливість у корпоративному середовищі. Fisher R. і Ury W. в "Getting to Yes" [2] акцентували на переговорах як універсальному методі досягнення взаємовигідних рішень. Bush R. A. B. і Folger J. P. у книзі "The Promise of Mediation" [1] дослідили трансформаційний підхід у медіації, що базується на зміцненні взаєморозуміння між сторонами. З іншого боку, відсутність адаптованих досліджень щодо управління конфліктами в умовах українського бізнес-середовища визначає потребу в подальшому аналізі цього питання.

Досвід міжнародних і українських компаній підтверджує ефективність зазначених інструментів. Наприклад, компанія Google уникла багаторічного судового процесу з ЄС, уклавши угоду, що дозволила зберегти репутацію, уникнути штрафів і врегулювати конфлікт через переговори. Компанія Coca-Cola активно використовує корпоративну медіацію для підтримки партнерських відносин і уникнення судових спорів, заощаджуючи час та ресурси. Нафтогаз України під час конфлікту з «Газпромом» застосував переговори та міжнародний арбітраж як інструменти вирішення спорів. Це дозволило компанії не лише відстояти свої права, але й укласти вигідну угоду, яка покращила фінансовий стан компанії. МХП (Миронівський хлібопродукт) використовує медіацію для

вирішення трудових спорів усередині компанії. Завдяки цьому підходу вдалося значно знизити плинність кадрів і покращити корпоративну атмосферу. Ці приклади демонструють ефективність використання конфлікт менеджменту як складової ефективного управління компаніями.

Ефективність вирішення конфліктів в організаціях залежить від використання відповідних інструментів. Конфлікт-менеджмент передбачає системний підхід до управління конфліктами, який включає їх попередження, моніторинг і регулювання. Серед особливостей можна виділити превентивний характер, довготривалість та високі вимоги до ресурсів [4]. Переговори як метод комунікації, спрямований на досягнення взаємовигідного рішення конфлікту через діалог. Особливості цього інструменту включають в себе гнучкість та швидкість процесу, акцент на інтересах обох сторін (підхід «win-win») та вимагають високого рівня комунікаційних навичок [5]. Медіація є позасудовий метод вирішення конфліктів із залученням нейтрального посередника – медіатора. До особливостей цього інструменту відносяться добровільність і конфіденційність процесу, спрямованість на спільний пошук рішення, професійність посередника, що забезпечує конструктивний діалог [6].

Кожен із запропонованих інструментів має свої переваги та недоліки, але їхнє комбіноване використання може забезпечити максимальну ефективність. Конфлікт-менеджмент забезпечує довготривалу стабільність і зниження напруги в організації. Переговори дозволяють швидко знайти взаємовигідне рішення для конкретного конфлікту. Медіація допомагає зберегти партнерські відносини та забезпечує конструктивний підхід до вирішення суперечок.

Використання зазначених інструментів сприяє зниженню рівня конфліктності в колективах, покращенню морального духу співробітників, підвищенню ефективності роботи організацій. Наприклад, навчання менеджерів медіації та навичкам ведення переговорів суттєво знижує ризики ескалації конфліктів, зберігає ресурси компанії та створює здорову корпоративну культуру.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптованих підходів до управління конфліктами в українському бізнес-середовищі, а також на впровадження програм навчання для керівників усіх рівнів з медіації, конфлікт-менеджменту та переговорів. Перспективним напрямком дослідження є вивчення ефективності цих інструментів у малих та середніх організаціях певного сектору економіки. Ці заходи сприятимуть не лише стабільності та розвитку окремих компаній, але й покращенню загального економічного клімату в Україні.

**Ключові слова:** вирішення конфліктів; ефективне управління.

### Список використаних джерел

1. *Bush R. A. B., Folger J. P. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict.* Jossey-Bass, 2020. 368 p.
2. *Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Penguin Books, 2011. 240 p.

3. *Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. Routledge, 2017. 368 p.*
4. *Дяченко І. В. Конфлікт-менеджмент в організаціях: теорія та практика. КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 380 с.*
5. *Кравченко С. В. Менеджмент конфліктів в організації: теоретичні основи та практичні аспекти. Видавництво "Літера ЛТД", 2020. 192 с.*
6. *Николенко О. В. Основи медіації в Україні: практичний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 300 с.*